



Universidad Nacional de Mar del Plata
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Maestría en Administración de Negocios
Trabajo de Tesis

“Outdoor Training, un nuevo concepto en capacitación”

María del Rosario Avendaño
Lic. en Administración

Director de Tesis
Lic. Luis Perez Van Morlegan



Noviembre 2007.



*A quienes me ayudaron a encontrar la manera de unir a mis dos grandes amores:
la administración y la vida en la naturaleza
y plasmarlo en esta investigación.*





ÍNDICE

I. Prólogo	07
II. Resumen	11
III. Reconocimiento	12
IV. Tema objeto de analisis	13
V. Importancia del tema en analisis	13
VI. Objetivo	16
VII. Hipotesis	16
VIII. Metodologia	17
IX. Analisis teorico	18
1. Recursos Humanos y organizacion	18
Los Recursos Humanos como Ventaja competitiva	
Clima laboral	
2. La Gestion del conocimiento y la capacitacion	26
La Capacitacion	
La importancia de la experiencia en la gestion del conocimiento	
Transferencia del conocimiento	
Como aprenden las organizaciones?	
3. Liderazgo	36
Tipos de poder	
Modelos de liderazgo	
Características de un líder eficaz	
Liderazgo transaccional	
Training Outdoor y Liderazgo	
4. La Comunicación	54
Barreras de la comunicacional	



Símbolos de la comunicación	
Formas de comunicarse	
5. El Trabajo en equipo	64
Estilo del equipo	
La formación de equipos	
Un caso de trabajo en equipo y liderazgo	
6. La motivación	75
Las teorías de la motivación	
Teoría X e Y de Mc Gregor	
La teoría de la jerarquía de las necesidades según Abraham h. Maslow	
La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg	
Los incentivos	
La motivación de equipos	
Motivación y Empowerment	
7. La Gestión por competencias	93
8. El Estrés	98
Un Poco de historia	
Fisiopatología del estrés	
Estrés en el trabajo	
Los Factores Psicosociales en el Trabajo	
Los causantes el estrés	
Algunas propuestas para reducir el stress de trabajo	
El ocio	
Ejercicio físico y salud	
9. Aprendizaje y Capacitación	113
Algunos problemas del aprendizaje	
Nuevas formas de aprendizaje: Training outdoor	



Enfrentar el riesgo	
El juego y la aventura	
Tomar decisiones frente al peligro	
Comparación entre Capacitación tradicional y Capacitación Outdoor	
X Trabajo de campo	133
01. Objetivos del trabajo de campo	133
02. Tipo de investigación	134
Metodología cualitativa	
Muestra	
03. Primera Etapa - Encuesta exploratoria	136
Objetivos	
Encuesta	
Conclusiones de la encuesta	
04. Segunda Etapa – participantes de actividades outdoor	148
Informantes claves	
Objetivos de la entrevista	
Entrevistados	
Cuestionario	
Conclusiones	
Gerentes de Recursos Humanos	
Objetivos de la entrevista	
Cuestionario	
Procedimiento	
Conclusiones	
05. Conclusiones del Trabajo de campo	160
XI – Conclusiones finales	162
XII – Bibliografía	170





I - PRÓLOGO

Al llegar a mi casa cada tarde después de trabajar en Pinamar, preparaba mi termo con mate y me sentaba a leer, mirando hacia el Golf y más allá, entre los bosques de pinos. Al bajar el sol, continuaba con mis pensamientos, me refugiaba dentro de casa a escribir en la computadora, y plasmar en palabras escritas las ideas que iban surgiendo de lo leído.

Cada día, me fui convenciendo aun más de lo que estaba dispuesta a demostrar a través de esta investigación. Esta claro que el ser humano, es parte de la Naturaleza, y es en medio de esta donde mejor podría desarrollarse, como lo ha venido haciendo a través de los siglos.

El ser humano es parte de la Naturaleza, solo esto es razón suficiente para pensar que es allí, donde mejor podría desarrollar su creatividad, y en donde puede encontrar la solución a problemas de todo tipo.

No es fácil comprender aquellas personas que gustan de ir a lugares alejados, inhóspitos, sin medios de comunicación, pero estoy convencida, por propia experiencia, que en esos lugares es donde la imaginación y la creatividad están obligadas a manifestarse y desarrollarse. Allí no hay sistemas que realicen análisis rápidos ni pronostiquen con certeza el clima, ni jefes que den la respuesta rápida a un problema urgente, ni 0-800 que informen listados de equipo a llevar, ni decisiones a tomar en caso de emergencia. Allí se encuentra el ser humano con la Naturaleza y con el mismo, allí debe probarse y ver lo que realmente es capaz de hacer, hasta donde es capaz de llegar. Allí descubre sus fuerzas, creatividad y fortalezas ocultas en la vida diaria.

Si bien no todo el mundo gusta de viajar por estos lugares, si creo que es muy útil recrear



estas situaciones, sin riesgo real de vida de las personas, pero si, creando un ambiente y situación que logre sacar de cada persona, la creatividad, así como también sentimientos de cooperación, trabajo en equipo, y liderazgo, que en situaciones normales, están ocultas o no logran manifestarse.

En este trabajo de investigación, se procurara demostrar que, aparte de las formas tradicionales de capacitación, hay otras que podrían ser igual o aun mas productivas y con resultados más efectivos y duraderos que las tradicionales, cuando se trata de modificar conductas referentes al trabajo en equipo y liderazgo dentro de las organizaciones.

Veremos que a través de actividades en medios naturales alejados de “la oficina”, las personas descubren, dentro de ellas mismas y en los demás, habilidades y capacidades que desconocían hasta de ellos mismos, o que nunca hubieran descubierto en un compañero de otra manera.

En la montaña, en aquellos lugares donde muchas veces nuestra propia vida depende de un paso incorrecto, o la resistencia para superar un obstáculo o llegar a un refugio, depende del entrenamiento que hayamos realizado previamente, y de todo lo que aprendimos para poder sentirnos seguros allí.

Para alcanzar el entrenamiento y preparación requerida es necesario tener disciplina y fuerza de voluntad, hábitos que no son fáciles de adquirir sin incentivos que motiven al logro.

Hoy en día, la vida pide menos esfuerzo para lograr ciertas cosas de la vida cotidiana, aun así, tener la vivencia de realizar un sacrificio, de esforzarse por lograr algo, por conquistar una meta, aumenta nuestra autoestima y crecemos interiormente de manera inigualable. Los sentimientos que surgen al alcanzar una cima, superar un cruce de un río, colgado de una cuerda, ayudándose con el compañero, no es distinto al sentimiento de crear un nuevo producto, desarrollar una nueva estrategia de ventas, o tener éxito en un nuevo emprendimiento, no hay gran diferencia. En todos los casos, se trata del fruto del esfuerzo, de la cooperación, del aprendizaje, de la experiencia, de la disciplina y de la



fuerza de voluntad de uno mismo.

Las actividades outdoor procuran incentivar a las personas, a través de actividades recreativas, a entender y tomar conciencia de la importancia del esfuerzo y el sacrificio, y los beneficios para ellos mismos y quienes lo rodean, grupo de trabajo, familia, amigos, etc. Tienen como objetivo que el participante encuentre la analogía entre las situaciones que vive en una experiencia en la naturaleza y situaciones que vive a diario en su trabajo. De esta manera pueden surgir soluciones alternativas a los problemas cotidianos.

Michael Useem, en su libro "Upward Bound"(1), dice que es necesario tener la suficientemente disciplina para ser lo suficientemente fuertes y permanecer fuertes, aun sino tenemos suerte.

Más allá de todo incentivo monetario, el logro propio, el sentir que el esfuerzo dio sus frutos, enriquece a las personas de una manera inigualable. Por supuesto que también es importante el reconocimiento de los pares.

Cuando un miembro del grupo obtiene un logro, todo el grupo lo obtiene, eso mismo puede aplicarse a los negocios, cuando un miembro de un equipo de trabajo desarrolla una idea, es un logro de todo el equipo.

En la Naturaleza, frecuentemente, se debe enfrentar a diversas situaciones de incertidumbre, debiendo tomar decisiones bajo riesgo, sin tener la certeza de éxito. Allí el ser humano aprende a realizar análisis de toma de decisiones prácticamente de manera inconsciente, motivado por el peligro de la propia vida o de los compañeros. En el mundo de los negocios, muchas veces es necesario tener práctica en la toma de decisiones rápidas, bajo un simple análisis de riesgos y consecuencias.

Puesto que no hay aún bibliografía suficiente específica, sobre este tema, la justificación estará dada por los conceptos de la Administración de Recursos Humanos, como Liderazgo, Trabajo en equipo, Motivación, Comunicación, Salud, y temas específicos

(1)"Upward Bound" Michael Useem, Ed. Crown Business, 2003.



sobre las Actividades Outdoors como el juego, la disciplina, la cooperación, el stress, el deporte y la vida al aire libre.

La justificación específica sobre el tema estará apoyada, siempre sobre la base de estos conceptos teóricos y demostrada en el Trabajo de campo, donde se analizarán los resultados reales de estas actividades y sistemas de capacitación, a través de las encuestas a quienes dictan y organizan este tipo de actividades, a los que las contratan y a quienes las reciben.

Los resultados de la implementación de la metodología outdoor como sistemas de capacitación, podrían ser positivos, produciendo resultados más productivos a los que se obtienen de los sistemas tradicionales, dependiendo del tema a tratar y los objetivos de la capacitación, siempre y cuando quienes contraten establezcan objetivos previamente, de lo contrario no será posible obtener buenos resultados que justifiquen el costo de los mismos, y quedará en la memoria de los empleados como un agradable día de diversión y distensión.

Dado que no es una actividad aun muy difundida en nuestro país, se evaluaron y obtuvieron conclusiones para los encuestados solamente.



III - RECONOCIMIENTO

A mis padres que me brindaron la oportunidad de tener estudios universitarios, a mis hermanos, a Luis Perez Van Morlegan que acepto ser mi tutor y guia en este trabajo, brindando organización, realismo y fuerza de voluntad. Al profesor Eduardo Suarez, por su aporte, a Mariel Fornoni y Nora Tangherlini, que me brindaron su tiempo y toda la información necesaria de la universidad. A Pia Hernando con quien nos dimos apoyo mutuo en las ansias de terminar la tesis. A Dani que me empujo a terminarla y cumplir otro sueño mas. A Lily y Roberto Mendez, a Pablo Pilotta y a todos mis amigos de montanismo, con quienes comparti tantos momentos difíciles y juntos descubrimos todas las capacidades que poseemos dentro y no siempre nos acordamos. A Malala Vigliero, Miguel Reinoso, Carlos Caselles, Marcela Archuby. A Nico por ayudarme a darle forma presentable. Y a todos los que respondieron mis encuestas por mail, sin las cuales no podria haberlo terminado.



II - RESUMEN

Se eligió como tema de investigación los sistemas de capacitación fuera del ámbito habitual de trabajo, conocidos como Outdoor Training, como nueva opción para obtener resultados mas productivos que los obtenidos por los sistemas tradicionales.

Se desarrollaron temas teóricos que dan fundamento al tema de estudio y su importancia para las organizaciones, como liderazgo, comunicación, gestión del conocimiento,

Se realizo la investigación sobre la efectividad y productividad de la aplicación de sistemas de capacitación outdoor en empleados de organizaciones, buscando demostrar que dichos sistemas podrían ser más efectivos que los sistemas tradicionales.

Luego del desarrollo de marco teórico, se realizaron encuestas y entrevistas a personas que se hubieren relacionado con estas actividades, y se obtuvieron conclusiones significativas.

El sistema de capacitación Outdoor Training no esta aun muy difundido en nuestro país, los altos costos condicionan las posibilidades de contratación para las empresas, y sus beneficios aun no son muy conocidos.

Luego de realizar las encuestas se constato que dichas actividades podrían ser más efectivas que los sistemas de capacitación tradicional, siempre y cuando se establezcan previamente los objetivos a lograr, se adapten la actividad a dichos objetivos y al grupo en particular, y se realice un seguimiento posterior a largo plazo.



IV - TEMA OBJETO DE ANÁLISIS

El tema objeto de análisis es el estudio de las actividades de capacitación de personal de empresas, bajo la modalidad outdoor, como herramienta para reducir el stress laboral, mejorar la motivación y el trabajo en equipo.

Se llaman actividades “outdoors” a aquellas desarrolladas en ambientes naturales, al aire libre, en la naturaleza.

Se llaman actividades “indoors” a las actividades de capacitación tradicionales, desarrolladas en el ambiente laboral habitual, en aulas, salones, etc.



V - IMPORTANCIA DEL TEMA DE ANÁLISIS

El factor fundamental del éxito en cualquier empresa son las personas que la componen. Existe una continua búsqueda de elementos que contribuyan a la optimización del desempeño de las personas en la organización.

En esta búsqueda, surgió la necesidad de investigar acerca de los beneficios reales y útiles de las actividades “outdoor”, o sea fuera del ambiente habitual de trabajo, que en Europa y otros países desarrollados es utilizado y aplicado por toda empresa que sea conciente de la importancia de las personas como principal ventaja competitiva del negocio.

Todo líder de tarea requiere un fuerte sentimiento de pertenencia, iniciativa, dedicación y habilidades creativas ante situaciones de presión.

Hay líderes natos, pero hay muchos otros que aprenden a liderar y llevar un equipo de trabajo al logro de un objetivo establecido, ya sea impuesto o creado por el equipo en su conjunto.

A través de las actividades outdoors, se procura desarrollar capacidades de liderazgo,



fomentando la responsabilidad, la persistencia en la consecución de la tarea, con atrevimiento, originalidad, auto confianza y responsabilidad para aceptar las consecuencias de las decisiones tomadas.

Todo equipo, corporativo, profesional o deportivo, necesita un líder que sea responsable de marcar la dirección y el objetivo, de acuerdo a los fines de la organización, de manera de alinear todos los esfuerzos hacia el logro.

Aun cuando se trate de un equipo donde todos sus miembros tengan altos niveles de capacitación, solamente con un líder fuerte que oriente el grupo y concentre los esfuerzos de cada uno de los integrantes, se obtendrán mayores éxitos. A través de las actividades outdoors, se dan situaciones donde se ponen a prueba las aptitudes de los lideres, donde cada integrante del equipo se enriquece a través de la autocrítica y el intercambio de los compañeros en situaciones reales. Existen diversas definiciones de lo que es Training Outdoor, su traducción al español seria “aprendizaje fuera del aula”, pero por respeto a sus orígenes anglosajones se prefirió respetar su nombre en ingles.

La definición que considero mas se adecua al trabajo de investigación realizado podría ser la de Carlos Hernández, (España,2002): “Es la aventura del conocimiento de uno mismo y de los demás, la aventura del aprendizaje y la experiencia en el medio natural, de la mejora continua, y el afán de superación. En definitiva, la aventura del desarrollo del talento en la vida y en la organización”

Para los griegos, la educación a través del ejercicio físico era muy importantes, puesto que se consideraba que contribuía a modelar el carácter, y esa educación se impartía en la Naturaleza. A través de la historia se pueden obtener ejemplos de cómo la Naturaleza y las actividades físicas se utilizaron para la educación del hombre, desde los griegos, hasta los militares de hoy, que utilizan los medios naturales como herramienta principal de formación.v

A través de diferentes vivencias, las personas van aprendiendo acerca de la fascinante tarea de la dirección y liderazgo, del logro de cumplir un objetivo en común, gracias al



aporte de todos y cada uno, sacando de cada integrante lo mejor de cada uno de ellos. Este tipo de actividades contribuye a mejorar la capacidad para absorber la tensión interpersonal, disposición para tolerar la frustración y el retraso, así como la habilidad para influir en la conducta de otras personas o la capacidad para estructurar los sistemas de interacción social para el objetivo inmediato.

Esta comprobado fisiológicamente que el ejercicio físico colabora con todas las funciones del organismo, y promueve el bienestar de las personas en todos sus ámbitos, esto repercute inevitablemente sobre su actividad laboral.

El ser humano es un sistema integrado de cuerpo, alma, mente y espíritu, para que pueda funcionar al 100 %, deben estar estos cuatro elementos en equilibrio. Si uno de ellos no funciona correctamente, repercutirá sobre los otros 3, reduciendo su rendimiento. Pocos directivos de empresas son concientes de esta idea, y su importancia para el bien de las personas y en consecuencia el bien de la organización.

En casi todas las organizaciones de hoy en día, surge la necesidad de realizar tareas en equipo. La vida profesional dentro de cualquier empresa requiere ineludiblemente llevar a cabo actividades conjuntas con otras personas independientemente del status y del tamaño de la organización.

Existen métodos vivenciales donde el grupo desarrolla la confianza mutua, potencia la comunicación efectiva, incrementa la responsabilidad para con los demás y aumenta los sentimientos de cooperación imposibles de llevar a cabo en el ajetreo cotidiano de cualquier empresa.

Al alejar los programas de las aulas, se consigue una mayor permeabilización y anclaje de los patrones aprendidos de manera indirecta.

Los continuos cambios tecnológicos, informáticos y corporativos exigen nuevas estrategias organizativas acordes con el dinamismo que se está produciendo en nuestros días. Para lograr la excelencia se deben preparar los equipos para la adaptación a nuevas experiencias fomentando la flexibilidad y eliminando el miedo al cambio.



Los programas de acción fuera de los entornos de acción cotidianos desarrollan estas actitudes, conducen a los individuos a situaciones de acción y emoción reales y análogas a las requeridas en el puesto de trabajo.

Cada vez mas, gente busca actividades no convencionales que los saque de sus rutinas, promueve la competencia, el probarse a sí mismos, como también la cooperación y el actuar en equipo. Todos estos sentimientos se trasladan a su labor diaria inevitablemente.

Creo que este afán por superarse está presente en todo directivo, o debería estar, entonces todo tipo de actividad que contribuya a llevar a la práctica y aplicar esas fuerzas internas para el beneficio propio y del entorno de la persona, serán bienvenidas por parte del empleado.

A través de estas actividades, alejadas del ámbito habitual de trabajo, se toma distancia de la situación, y muchas veces se logra volver con una perspectiva diferente y una actitud mas positiva y creativa.



VI – OBJETIVO

Difundir y dar a conocer los beneficios de las actividades de capacitación de recursos humanos realizados fuera del ámbito laboral habitual de trabajo.



VII - HIPOTESIS

Las actividades de capacitación bajo la modalidad outdoor desarrolladas para el personal de empresas, podrían contribuir a mejorar el trabajo en equipo, y reducir el stress del personal, brindando mayores beneficios en estos aspectos, que las actividades indoor.

Dado que este tipo de capacitación aun no cuenta con un desarrollo importante en la



Argentina, se llevara a cabo la investigación buscando los fundamentos que puedan demostrar que este tipo de capacitación innovadora podría ser mas productiva que los sistemas tradicionales. Esta demostración se apoyara mas en los fundamentos teóricos, puesto que en Argentina aun no se cuenta con la cantidad de ejemplos suficientes que sirvan de muestra representativa del universo de empresas establecidas en el país.

Si bien, esta demostrado en otros países que estos sistemas dan excelentes resultados, no asegura que en Argentina ocurra lo mismo.

La justificación teórica de la hipótesis estará fundamentada principalmente en los conceptos de Liderazgo, Trabajo en equipo, comunicación, motivación y manejo del estrés laboral, conceptos principales sobre los cuales se desarrollan estas.

En el trabajo de campo se realizaran encuestas a personas que se desempeñan en empresas, dirigiendo las preguntas hacia temas de capacitación. El objetivo será determinar los sistemas de capacitación mas utilizados actualmente entre los encuestados, y en los casos en que hubieren realizado actividades outdoor, obtener información acerca de los resultados obtenidos.



VIII – METODOLOGÍA

Se realizara en primer termino, la lectura de bibliografía, acerca de los temas que se ven involucrados en estudio.

De la lectura de bibliografía, se obtendrá el marco teórico, sustento de la demostración de la hipótesis, buscando teorías desarrolladas, que permitan justificar el tema de estudio, buscando la relación entre los distintos temas que abarca el estudio.

Dado que no existen libros en español referentes al tema específico, Training Outdoor, la lectura de bibliografía se realizara acerca de los temas relacionados directamente con el tema objeto de estudio: Liderazgo, Trabajo en equipo, comunicación, motivación y estrés laboral. Luego se buscara relacionar cada concepto con el sistema de capacitación experimental Outdoor, para demostrar la riqueza de aspectos sobre los cuales se puede



trabajar con los Recursos Humanos de una organización.

Luego del desarrollo e investigación teórica, se llevara a cabo el trabajo de campo, desarrollado a través de la realización de encuestas y entrevistas a personas empleadas, directivos de empresas que hubieren contratado servicios de capacitación, ya sea con este tipo de actividades o no, y a personas que actualmente se dedican a organizar este tipo de actividades para empresas.

De esta manera se buscara obtener información de todas las partes que se encuentran involucradas. A través de esta información cierta y real se procurara demostrar lo sostenido por la teoría investigada.

Luego de realizar el trabajo de campo, se procederá a procesar toda la información, comparación, y justificación de la hipótesis y sus enunciados, obteniendo finalmente las conclusiones finales al respecto.

vvCampo del conocimiento

Puesto que el tema de análisis, Training Outdoor, es analizado en este trabajo de investigación desde el punto de vista de su aplicación a la capacitación en empresas, abarcara principalmente temas de Psicología laboral.

Asimismo, se tendrán en cuenta diversas ciencias y técnicas, dado que no hay bibliografía específica y es necesario tener en cuenta diversos aspectos del ser humano y la sociedad para comprender sus implicancias.

Training Outdoor, como metodología de capacitación implica principalmente temas de Psicología y sociología, para explicar los fenómenos de liderazgo, y funcionamiento de equipos de trabajo, como también para entender a la persona y sus comportamientos, puesto que se trata de formas de capacitación interactivas, donde el alumno aprende a conocer a otras personas y a si mismo, para poder luego interactuar de manera productiva con las demás personas, así como también mejorar su propio desempeño.



Será necesario analizar las situaciones teniendo en cuenta los conceptos de la Administración de Recursos Humanos, para la comprensión de la importancia del aporte de la Metodología Training Outdoor.



IX – ANÁLISIS TEORICO

1. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

Como muchas veces ya hemos oído, el capital más importante de una empresa son las personas, mas allá de cual sea su actividad de la misma.

Pero, porque se dice esto?, simplemente porque las organizaciones son creaciones de personas, por lo tanto, sin ellas, no existen.

Por más pequeña que fuera una organización, es necesario destinar parte del presupuesto y del tiempo al personal. En parte por cuestiones legales obligatorias, inscripciones, legales, jubilación, coberturas medicas, etc. y en parte porque sino se le dedican tiempo y recursos al área de personal, nunca se obtendrán personas que produzcan al cien por cien de sus capacidades.

El mercado del mundo presenta ciertas características comunes a todos los países que lo forman, si bien más acentuados en algunos de ellos y menos en otros, ciertas características están presentes en todos ellos.

En el ámbito laboral, los mercados son cada vez más competitivos y exigentes, exigiendo frecuente renovación y actualización, puesto que hoy en día la mayor competencia esta en el conocimiento y este aumenta y se modifica a cada instante.

La tecnología ha reducido las dotaciones de personal necesarias para una tarea, reduciendo así la demanda de puestos operativos industriales, por otro lado, es creciente la demanda de personal altamente capacitado para hacer uso de esa tecnología, y



enfrentar los continuos cambios y anticiparse a los mismos.

Para enfrentar este problema, se diseñan nuevos sistemas de capacitación, que permiten la capacitación a distancia, que la persona programe sus tiempos de estudio, así como también diferentes formas de capacitación durante el horario de trabajo.

En el mundo globalizado que vivimos hoy, el empleado dispone de todo tipo de información, sin importar el nivel en el cual se encuentra dentro de la organización.

En la Argentina los empleados gozan de mayores beneficios que en otros países, por lo que muchas veces las empresas fastidiadas por los altos costos que estos beneficios provocan en sus estructuras, descuidan algunos aspectos, como la motivación e incentivos, con lo que podrían lograr empleados más eficientes y motivados. Ya que el mismo empleado valoraría mucho más un beneficio que le otorgue la misma empresa, no por obligación, sino porque considera que el mismo se lo merece por su labor o porque capacitándolo podrá brindar mayores beneficios y no porque las leyes y el gobierno se lo ha impuesto al empleador, no valoran todo aquello que les es otorgado por ley.

Es frecuente pensar que solamente se logra motivar a un empleado a través de beneficios monetarios, pero veremos en este trabajo que hay otros medios más productivo y con mejores resultados que un aumento en el recibo de sueldo.

Son personas que si bien, trabajan para tener su recompensa a fin de mes, para sostener una familia, para llevar a cabo sus proyectos de vida, también son personas, cuerpo, alma y espíritu y como tales se ven afectadas por un mal trato y motivadas tanto por unas palmadas en la espalda o una felicitación, o por una jornada de intercambio con compañeros de trabajo.

Como dice Stephen Covey en su libro "El 8 habito"(2), la persona es mente, cuerpo, espíritu y corazón, por lo tanto la tarea de quien lo dirige de llegar a estos 4 elementos

(2) *El 8 Habito*. E. Covey. Ed. Editorial Paidós 2005.



para motivarlo y obtener lo mejor de él.

Cada empleado tiene diferentes niveles de ambición, de acuerdo a la situación que cada uno esta viviendo, varían sus preferencias, buscando el equilibrio entre trabajo y familia, o entre trabajo y desarrollo personal.

Quien tiene al menos 1 persona a cargo, o sea que es responsable del desempeño de alguien, debe tener en cuenta la importancia de la influencia que puede tener llegar a tener sobre la misma, tanto positivo como negativo.

Es tarea de todo jefe, líder o directivo sacar lo mejor de cada persona que tiene a cargo, ayudarlo a descubrir sus talentos, sus capacidades y habilidades y facilitarles los medios para reflejarlas en su desempeño, tarea nada fácil, pero posible.

En su libro, "Tiempo de desafíos"(3), Peter Drucker afirma:

"Los empleados esperan cada vez mas que la empresa se ocupe de sus vidas, y creen que todo ira bien por el mero hecho de cumplir ordenes correctamente."

Es tarea de quien dirige revertir esto, infundiendo en cada persona que forma parte de la empresa el entusiasmo por los proyectos y las innovaciones, poniendo en segundo plano sus beneficios personales.

Quien no invierte en innovación hoy en día, esta perdido. El mundo cambia cada vez más rápido, lo único constante es el cambio y esto lo podemos comprobar cada día, no llegamos a terminar de aprender algo cuando ya surge algo nuevo que lo reemplaza.

La creatividad y la innovación que surgen de la mente humana son las únicas ventajas que no pueden ser copiadas al cien por cien ni sustraídas.

(3) *Tiempo de desafíos, tiempo de reinvisiones.* P. Drucker y Nakauchi. Ed Edhasa.1998.

(4) *Michael Porter. Ventaja Competitiva.* Grupo Patria Cultural, Ed. 2004.



Los Recursos Humanos como ventaja competitiva

Como dice Michael Porter(4), cada organización debe identificar su ventaja competitiva, aquello que lo hará único frente a sus competidores y clientes. Por que no pensar que a través de los Recursos Humanos puede una empresa desarrollar su Ventaja competitiva? No solamente desarrollando un producto o proceso se puede competir, sino que a través del logro de desarrollo del personal, capacitándolo, formándolo y ocupándose de mantener niveles de motivación y asegurando lideres proactivos, puede una organización descubrir su mayor ventaja que lo identificara entre todos sus competidores, y le permitirá diferenciarse para obtener mejores beneficios de los mercados donde compita.

Hoy en día, especialmente en los países en desarrollo, se subestima la utilidad y el aporte de las personas, cualquiera sea su puesto dentro de la organización.

A través de la Gestión del conocimiento es posible lograr desarrollar capacidades y creaciones que aumenten la productividad de las organizaciones, sin necesidad de aumentar la inversión en Capital, ni tomar prestamos para Capital de Trabajo, promoviendo y motivando a las personas a utilizar y sacar lo mejor de sus inteligencias a través del trabajo individual o grupal.

Es necesario investigar acerca de los modos en que las organizaciones llevan a cabo la Administración de Recursos Humanos, determinando las formas de capacitación utilizadas, los estilos de liderazgo aplicados, programas y políticas, objetivos y metas que se proponen.

Comparando las políticas y medidas que aplican actualmente las organizaciotnes con todas las diferentes posibilidades que tienen de modificar y mejorar sus acciones, se podrá determinar la brecha que existe, los motivos por los cuales existe, sus consecuencias y buscar propuestas para reducirla y así se logre obtener el 100% del potencial de cada persona.



Clima Laboral

Cuando hablamos de Recursos Humanos debemos tener en cuenta el Clima laboral como una clave dentro de la organización. Si las personas no se sienten a gusto en su lugar de trabajo, por más incentivo monetarios que tenga disponibles, tarde o temprano renunciara y buscara otras oportunidades.

Diagnosticar periódicamente y llevar control del clima laboral es tarea imperante, ya que diversas variables pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo donde se encuentran, y es esta calidad la que influirá de sobremanera sobre el desempeño y satisfacción de las personas.

Si logramos tener un control de este clima laboral, podremos garantizarnos, aunque nunca en un 100% por supuesto, la permanencia estable productiva y saludable de los empleados.

El clima laboral no es solamente evaluar si el empleado se lleva bien con sus compañeros, sino que están en juego otros aspectos:

- su relación con sus superiores, pares y subordinados.
- El reconocimiento social por su labor.
- El sentimiento de pertenencia a la organización
- Sentimientos que reinan en el ambiente de trabajo, conformismo, ambición desmedida, colaboración, cooperación, etc.
- Incentivos y motivación que reciba de sus superiores.
- Niveles de exigencias.

Las personas pasan muchas horas y muchos días de su vida en su trabajo, por lo tanto lo que viva en el es vital para su desarrollo personal y laboral y para la performance de la organización a la que pertenece.



Así, es tan importante para él la vida y problemas familiares, como su situación laboral, ambas están interrelacionadas, y son dignas de análisis.

Un diagnostico de Clima Interno permite determinar en nivel de satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo, los niveles de stress grupales, los cuales pueden ser más o menos críticos. Es una forma de investigación de acuerdo a una metodología preestablecida para conocer, en forma sistemática, la opinión del personal y medir su grado de acuerdo.

Puede definírselo como una fotografía de lo que sienten, piensan y perciben los empleados de una organización respecto de una serie de temas y la evaluación que hacen de los mismos, para poder medir su satisfacción, comodidad o bienestar.

Es muy difícil evaluar los componentes del clima organizacional tales como la satisfacción, comodidad o bienestar en el trabajo puesto que son elementos subjetivos difíciles de medir, es necesario hacerlo de forma indirecta, evaluando la satisfacción o acuerdo que el personal manifiesta en esos temas.

También son innumerables los aspectos sobre los que se puede medir ese nivel de satisfacción, a través de la comunicación, la motivación, el desarrollo laboral, el rendimiento, el sentimiento de pertenencia, etc., por lo que se aconseja elegir los más representativos, de acuerdo al análisis que se este realizando y los objetivos que se persigan.

Un empleado satisfecho con su trabajo, seguro, cómodo en su ambiente, considerado por sus superiores, rinde más, tiende a satisfacer las expectativas que la organización ha puesto en él, tiende a esforzarse más.

Los resultados estarán a la vista, la mejora en la motivación genera un aumento en la productividad.

A su vez es importante prestar atención a las relaciones dentro de cada grupo o equipo de trabajo, los tipos sociales, el reconocimiento, el sentimiento de pertenencia condicionan muchas veces el desempeño del empleado.



No suele haber libros que traten o den indicaciones sobre como actuar o que medidas adoptar frente a problemas entre los mismos empleados, desacuerdos, discusiones, etc. Es difícil actuar de mediador, sin los conocimientos apropiados, sin tomar partido, pero procurando el bienestar y el acuerdo entre las personas. Si no se logra la reconciliación, el malestar afectará el rendimiento de las personas implicadas.

Realizando actividades fuera del ámbito laboral, sacando a cada uno de su puesto y poniéndolo en un ambiente desconocido, las diferencias desaparecen y se logra el descubrimiento de afinidades, que dentro del ámbito laboral jamás se hubieran descubierto.

Es importante que haya coherencia dentro de la organización, que las estrategias y objetivos concuerden con los valores y creencias de quienes están a la cabeza, solo de esta manera será posible la transmisión al resto de la organización.

Muchas veces estas creencias y estrategias deben ajustarse a la innovación tecnológica, sin perder su visión, pueden adecuarse y adaptarse a las necesidades tanto del mercado externo, como de los empleados que la conforman.

La administración del Conocimiento ha adquirido en los últimos años enorme importancia en las organizaciones, se han dado cuenta de que es lo único que las mantendrá en crecimiento y en competencia.

Utilizando la metodología de capacitación a través de las actividades outdoor, se puede trabajar con los empleados sobre temas de clima laboral. Hay diversas actividades recreativas que motivan a los mismos participantes al análisis de su situación laboral, su ambiente de trabajo, buscando la manera de mejorarla, sin que sea necesario esperar recursos o decisiones de los superiores.



2. GESTION DEL CONOCIMIENTO Y CAPACITACION

“La capacidad de aprender puede llegar a ser nuestra única ventaja competitiva” Arie de Geus, Jefe de planificación de Royal Dutch/Shell.

El conocimiento es el uso de los datos y la información en interrelación con el potencial de habilidades, competencias, intuiciones, y motivaciones de las personas.

La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual se gobierna la creación, diseminación y uso del conocimiento.

La Administración del conocimiento protege y conserva el conocimiento organizacional, genera oportunidades para ampliar las posibilidades de decisión, mejora los servicios y productos y agrega flexibilidad a la organización. Además, complementa y potencializa otras iniciativas organizacionales como la administración de la calidad total y el proceso de reingeniería de negocios.

Para ser útiles a sus clientes y mantener su competitividad, las compañías deben: reducir sus ciclos de tiempo, operar con insumos mínimos fijos, acortar el tiempo de desarrollo del producto, mejorar su servicio de atención al cliente, llevar a cabo un empowerment adecuado con sus empleados, innovar y generar productos de alta calidad, ampliar su flexibilidad y adaptación, capturar información, crear tecnología, compartir y aprender. Nada de esto es posible sin la creación de un foco de conocimiento acerca del trabajo y el mercado. Este conocimiento debe ser continuo, estar actualizado, y ser accesible para todos los empleados y grupos de la organización.

El conocimiento es la única ventaja competitiva perdurable en el tiempo, que permitirá a una organización seguir adelante, enfrentando las más difíciles situaciones. De una

(5) La Quinta Disciplina” P Senge Editorial Paidós 2005.



correcta e inteligente administración del conocimiento se obtienen las soluciones inmediatas para estar un paso adelante, adelantándose a los cambios que surgen cada día con mayor rapidez en este mundo globalizado.

Décadas atrás Peter Drucker nos decía que la innovación proveniente de personas creativas era el único seguro de éxito y competitividad en el largo plazo, ya que cualquier otro aspecto de una organización puede ser copiada con otros.

Pero este conocimiento que buscamos no es solo para los puestos altos de la organización, para que la Administración del conocimiento sea realmente productiva, debe estar al alcance de todos los que integran la organización.

Nunca se sabe de cual área o nivel jerárquico podrá provenir la mejor idea o la mejor solución, es necesario darle las mismas oportunidades a todos.

En algunos sectores puede ser necesaria una mayor inversión en capacitación o desarrollo de actividades que promuevan e impulsen a cada uno a animarse a buscar propuestas, soluciones, ideas. Es sabido que de la idea más incoherente, puede surgir la mejor solución.

Es tarea de los líderes coordinar este intercambio, encauzarlo y extraer las buenas ideas, como las pepitas de oro en el río.

Las decisiones que se tomen respecto a la Gestión del conocimiento repercuten sobre todas las facetas de la organización, por lo que un aspecto fundamental es el control e inventario del capital intelectual de la empresa y la búsqueda de desarrollo del mismo, así como la generación de nuevos conocimientos, para que la empresa alcance nuevas ventajas competitivas. Sonara extraño tratar al conocimiento como un bien capital de la organización, pero así lo es, si se aplican sobre él las leyes, métodos y formas de aumentar un capital material, o como se hace con una máquina para que trabaje de la manera más eficiente posible, se verá que es posible obtener exitosos resultados. Lo fascinante de esto es que cuando se adquiere un bien de capital para la empresa, se tiene información previa acerca del rendimiento posible de la misma, indicaciones de uso, su vida útil, capacidad



máxima de producción, etc. , pero cuando se incorpora una persona a la organización, solo se dispone de un currículum vitae, algún examen y una recomendación sobre trabajos anteriores, no hay nada que hable del trabajo en si que comenzara a desarrollar en el nuevo puesto, nada garantiza su rendimiento, ni su duración.

Al contratar una persona y procurar desarrollarlo y capacitarlo, veremos que el conocimiento no tiene límites, dependerá, en parte de las competencias de la persona y su predisposición al aprendizaje y desarrollo y en parte del empeño de la organización por desarrollarlo y sacar de él la mayor productividad posible. Nunca se sabrá a ciencia cierta el nivel de productividad que puede ofrecer una persona a una empresa.

Pero luego de hablar de las personas como un bien de Capital, comparándolo con una máquina, no hay que olvidar que son personas, cuerpo, alma y espíritu y los métodos para obtener mayores niveles de productividad son totalmente distintos a los utilizados para una máquina.

Se creía que con la exigencia aplicada directamente a través de palabras o dinero alcanzaba y así se lograba mejorar el desempeño, pero está demostrado que no es así.

Buscar las maneras de motivar, educar, influir sobre la persona sin que ella misma se de cuenta, sino que sienta que es ella misma quien está mejorando su desempeño, da como resultados mucho mayores que un aumento de sueldo pueda dar, sin descartarlo a este último, por supuesto.

En este trabajo se trata de esto, de analizar aquellas maneras de obtener mejor desempeño y por lo tanto mayor productividad del capital del conocimiento. Hay personas que están bloqueadas o no están dando lo mejor de ellos a disposición de la empresa, es posible buscar las formas de lograrlo.

En definitiva, el conocimiento y la información se han convertido en el medio en donde se desarrollan los problemas de negocios. Por ello, las compañías pequeñas necesitan enfoques formales de administración del conocimiento aún más que aquellas de mayor envergadura ya que no poseen la ubicación en el mercado, la inercia ni los recursos de



las grandes compañías.

Capacitación

Es obvio que un tema fundamental en este trabajo es la Capacitación, por lo que merece detenerse un poco aquí.

La experiencia a la hora de elegir es muy importante, ya que las competencias son importantes determinantes del “nivel de productividad y vida útil” de una persona.

Muchas veces se pretende que la persona que se contrata posea todos los conocimientos listos para aplicarlos a su nuevo puesto laboral. La verdad es que los conocimientos los tendrá al momento que lo contratamos, para desarrollarlos durante un periodo, pero sino se le brindan oportunidades de desarrollo, esa excelente persona, se estancara en el tiempo. Lo único constante es el cambio, se suele escuchar tantas veces, y que cierto es.

Plantear un programa de desarrollo y capacitación es fundamental para una empresa que quiera innovar y ser proactiva frente a los cambios del mundo globalizado.

Si no hay una preocupación por buscar nuevas formas de lograr el desarrollo de las personas que integran la organización, nunca se podrá pretender ser numero uno.

Es cierto que el hecho de que una persona se desarrolle también depende en gran medida de su actitud hacia el aprendizaje, de sus ansias de mejorar y mejorarse. Por mas que la organización ponga a su disposición todos los medios para progresar, si la persona no tiene la predisposición hacia el aprendizaje y reconoce que siempre se puede ser mejor, ningún sistema funcionara. Es tarea también de quien lo dirige el despertar en él las ansias por esto ultimo.

Se dice que las personas mayores son más difíciles de cambiar, pero es sorprendente ver que hay personas mayores que tiene un espíritu mucho más joven que tantos otros con menos años vividos. Es difícil generalizar y no se puede aquí explicar cada caso, tampoco



es la intención pretender que en cada empresa se analice a cada persona y se aplique un sistema de desarrollo adecuado a cada uno. Si creo que quien lidera debe ser consciente que cada empleado que tiene a cargo es una persona, y como dijimos antes es cuerpo, alma, espíritu e inteligencia, y son infinitas las diversas combinaciones que podemos obtener con estos cuatro elementos. Por esto cada individuo es único, y por lo tanto reaccionara de distinta manera frente a los estímulos que reciba.

A través de distintas actividades es posible aplicar diversos estímulos sobre el grupo, para promover el intercambio y flujo de conocimientos.

No solo a través de libros y cursos tradicionales, surgen las ideas, sino también a través de la experiencia y vivencias de la persona es que se ponen a prueba los conceptos aprendidos.

Los conocimientos basados en la experiencia son los más valiosos para las empresas, son los que muestran por que la experiencia cuenta. La experiencia cambia las ideas sobre lo que debería suceder hacia lo que realmente sucede.

La verdad práctica significa saber que es lo que realmente funciona y qué es lo que no lo hace. Es posible acelerar muchas veces el proceso de adquisición de experiencia, utilizando mecanismos y sistemas que permitan al empleado poner en practica y testar en forma sistémica los conocimientos teóricos aprendidos. De esta manera no deberá esperar a que surjan oportunidades para ir adquiriendo experiencia, sino que esas oportunidades pueden ser provocadas para su análisis.

El poder del conocimiento para organizar, seleccionar, aprender y evaluar proviene tanto, y posiblemente más, de valores y creencias como de información y lógica.

El conocimiento opera a través de reglas empíricas: guías flexibles para la acción que se desarrollan por medio del método de prueba y error y por una larga experiencia y observación.

La experiencia aplicada al conocimiento le ofrece velocidad, permite a quienes lo poseen resolver situaciones rápidamente, aún en algunas muy complejas.



Las empresas ahora necesitan calidad, valor, servicio, innovación y velocidad para llegar al mercado y triunfar en los negocios y estos factores se tornarán aun más críticos en el futuro. Las empresas se diferencian cada vez más sobre la base de lo que saben.

Aunque se utilice el término creación del conocimiento organizacional, la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo.

Del conocimiento puesto a producir en la empresa surge la innovación, que es crear nuevo conocimiento e información, para redefinir los problemas y las soluciones.

Si el conocimiento no se comparte y se transfiere, tarde o temprano llegara a su fin. Es muy importante que los lideres sepan incentivar y promover el intercambio y la transferencia de conocimientos. A veces una idea que surge en un sector de la organización pueda ser útil para otro sector, pero sin un intercambio organizado, jamás llegara la idea a quien la necesita.

Una transferencia espontánea y no estructurada de conocimiento es vital para el éxito de una empresa. Los encuentros con las personas son hasta ahora los canales más importantes para la transferencia del conocimiento. Estas transferencias espontáneas pueden surgir en las charlas informales, en áreas de descanso o en actividades recreativas, donde se encuentran personas de distintas áreas y comparten situaciones y momentos que promuevan este intercambio.

También se promueven en foros organizados, que si bien estén organizados, promueven también la espontaneidad, tan necesaria.

En este proceso de búsqueda de ideas e intercambio surgen diversos problemas a los que conviene atender para el bien y la supervivencia de la empresa:

Muchas veces se complica la búsqueda de lugares físicos apropiados que faciliten el intercambio informal. Para esto es posible programar encuentros periódicos entre áreas y organizar áreas de esparcimiento para que diariamente también las personas encuentren



lugares para este intercambio.

Quienes se preocupen por este intercambio y búsqueda de nuevas ideas deben ser premiados, y retribuidos de justa manera, ya sea para motivar a este mismo, así como también a los demás, para motivarlos a seguir sus pasos.

A veces el empleado no tiene la capacidad de recepción adecuada y las ideas siguen de largo sin aprovecharse. Esto se aprende y se motiva, dando a cada uno el tiempo que necesita razonablemente.

Es buena idea aplicar el concepto japonés, donde no hay jerarquías en este intercambio, las ideas de un puesto gerencial serán escuchadas de la misma manera que las de un operario.

No siempre una idea aplicada y aprobada será exitosa, muchas veces se cometen errores, pero es necesario hacer entender a todos, que esto sucede y es normal, de los errores se aprende y de una caída se puede tomar mas envión para levantarse y dar un paso aun mayor.

La colaboración aunque sea errónea, debe ser premiada y reconocida, a medida que la persona va adquiriendo conocimientos y experiencias esos errores se Irán reduciendo poco a poco. Esto no quita que el líder mas experimentado no pueda equivocarse y hacer una propuesta no beneficiosa, pero del intercambio en todos los niveles, surgirán las buenas ideas.

En toda transferencia de conocimiento, aparte de la importancia de un idioma en común, es imprescindible que exista una misma cultura laboral, que todos estén identificados con la cultura de la empresa y la respeten también. La transferencia de conocimiento es el resultado de 2 pasos: transmisión y absorción, y para que sea realmente efectivo debe provocar algún cambio de conducta o en el desarrollo de alguna nueva idea.

Para que este cambio se produzca será necesario sortear algunas barreras que siempre están presentes ante un cambio, como la falta de tiempo, la obstinación, el temor al riesgo, el temor a perder estabilidad, etc.



Para fortalecer esta transferencia de conocimientos hay diversas metodologías a aplicar para que sea efectivo, y que ese cambio que es necesario provocar se produzca de la forma más natural posible. Realizando jornadas de intercambio, donde las personas entiendan la necesidad de cambios, donde sientan y vean que sino se enriquecen con los conocimientos de otros, tarde o temprano se perjudicarán.

El conocimiento puede amplificarse o cristalizarse en el grupo a través del diálogo, la discusión y el intercambio de experiencias. Esta forma de interacción dinámica facilita la transformación de conocimiento personal en conocimiento organizacional.

Se pueden definir dos tipos de conocimientos, explícito y tácito.

El conocimiento explícito es aquel que se transmite fácilmente a través del lenguaje formal, con palabras, manuales, libros, de un individuo a otro,

El conocimiento tácito es aquel más difícil de transmitir a través del lenguaje formal, surge de la intuición, es aprendido a través de la experiencia personal, los puntos de vista propios. Por más que las personas aprendan, sino consiguen transmitir esos conocimientos explícitos o tácitos, de manera que sean útiles para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. Si los sistemas utilizados no tienen como fin alcanzar los objetivos de la organización, todo será en vano.

Una vez que la organización ha implementado los mecanismos facilitadores de la creación y transmisión del conocimiento organizacional, debería observarse una organización flexible, en evolución permanente, con mejoras en la calidad de sus resultados, y todo esto acompañado del desarrollo de las personas que la integran y serán partícipes del futuro de la empresa.

“En estos días, la única ventaja competitiva sustentable es la capacidad de aprender”.

(6) *La organización creadora de conocimiento. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi. Oxford University Press, México, 1999.*



Ikuio Nonaka e Hirotaka Takeuchi (06)

Como aprenden las organizaciones?

Ya se ha hablado de la Gestión del conocimiento, de su importancia en las organizaciones de hoy, como elemento sine qua non para el progreso y éxito, pero como aprenden? Que sistemas aplican para la transferencia de ese conocimiento?, a veces tácito y otras implícito.

Se pueden nombrar todas las formas a través de las cuales las personas van adquiriendo conocimientos, que luego procesados en su interior y mezclado y sumados a los que el individuo ya posee, se van transformando en resultados para él y la organización, como también y sobre todo, sumados a los conocimientos adquiridos y procesados por sus compañeros, van multiplicando resultados, logrando sinergia positiva para la empresa.

Existen 3 tipos de sistemas de aprendizaje básicos:

- Sistemas Primarios: conversaciones informales entre pares, con superiores y subordinados, por lo general verbales o a través de manuales de procedimientos y operaciones. Así se van aprendiendo conceptos en el día a día de cada trabajador.
- Sistemas secundarios: cursos de capacitación: charlas, conferencias, talleres grupales, charlas individuales y grupales), en aulas, salones o el mismo lugar de trabajo. Cursos y carreras de duración prolongada, en Universidades, Institutos, etc., Congresos y Convenciones, jornadas.
- Sistemas alternativos, aquellos más nuevos, donde se utilizan técnicas de training outdoor, jornadas y viajes grupales.

Cualquiera sea la forma de capacitar que se utilice, siempre debe plantearse el objetivo a alcanzar, y si se trata de grupos de personas, se debe prestar atención especial para que los objetivos individuales no desvíen los objetivos grupales.

Ernesto Gore, en su libro “Una introducción a la formación en el trabajo”(7), hace



hincapié en la importancia hoy en día del aprendizaje grupal.

Se creía que el aprendizaje era algo que ocurría dentro de la mente de la persona, y que todo lo que rodea a esa mente es el contexto.

El individuo es un ser social, por lo tanto piensa en sociedad, y cuenta con el apoyo y ayuda de personas y herramientas de su entorno social, para alcanzar ese aprendizaje.

“... es preciso cambiar “la unidad de análisis”, dejar de pensar predominantemente en individuos y centrar la atención en las “colectividades”...”(8)

Basándose en la figura que presenta Nancy Dixon en The Organizational Learning Cycle (1994)(8), Gore describe el proceso de Aprendizaje colectivo en 4 fases:

- 1 Recolección de información
- 2 Integración e interpretación colectiva
- 3 Retención de información
- 4 Empleo de la información

1 Recolección de información

Las personas recolectan toda la información que creen puede resultar útil para el grupo.

2 Integración e interpretación colectiva

Se junta el aporte de cada miembro, y se procesa la información de manera de obtener

(8) *Una introducción a la formación en el trabajo*. E. Gore y M Mazzini. Ed. Fondo de cultura económica. 2004. Pag 133

(7) *Una introducción a la formación en el trabajo*. Gore y Mazzini. Ed. Fondo de Cultura economica. 2004



datos útiles.

3 Retención de información

En esta fase las personas se abocan a almacenar la información recolectada, de manera de retenerla y poder utilizarla cuando la requieran.

4 Empleo de la información

Si la información no se utiliza es inerte. En este momento se busca la conexión entre la información y la acción, llevar a la práctica todas las ideas que hubieren surgido y aprobado. "...aquí se definiría el quien haría que, como, cuando y con que resultado..."

E. Gore (9)

"Mientras mayor es el compromiso de los individuos durante las tres primeras fases, mayor suele ser el grado de coherencia entre las decisiones y las acciones de todos. La identidad colectiva permea la forma en que los individuos piensan y actúan, ya que cada uno de ellos lleva en la mente la red de vínculos construida entre ellos" E.Gore (10)

La capacitación grupal suele ser más productiva en sus resultados que la individual, el intercambio y crítica entre las personas, enriquece el proceso de aprendizaje, logrando un mayor compromiso por parte de quienes han participado del proceso. Esta participación colectiva también debe ser controlada y supervisada, para evitar desviaciones de los objetivos del grupo y sobre todo de la organización.

3. LIDERAZGO

(9-10) *Una introducción a la formación en el trabajo. E. Gore y M Mazzini. Ed. Fondo de cultura económica. 2004. pag. 135 y pag. 37*



Existen diversas definiciones de Liderazgo, aquí se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Stephen Covey en "el 8 Habito"(11), habla sobre la filosofía griega de la influencia, a tener en cuenta cuando hablamos de liderazgo.

ETHOS: se refiere a la naturaleza ética, la credibilidad personal, la cantidad de confianza que suscita en los demás la integridad y competencia de cada uno.

(11) *El 8 Habito. E Covey. Ed. Paidós -2005.*



PATHOS: es el lado empático, el sentimiento. Significa que entiendes como se siente una persona, que necesidades tiene, de que forma ve las cosas y que es lo que esta tratando de comunicar, y la persona lo siente.

LOGOS: esta relacionado con el poder y la persuasión de la propia presentación, el propio pensamiento.

Covey dice que es importante, para el líder, respetar el orden de estos tres pasos, para lograr actuar sobre las personas de manera efectiva, como hacían lo griegos en sus tiempos.

El líder deberá primero buscar la confianza de sus subordinados, a través de la credibilidad y ética en sus acciones y decisiones. Un líder que no predica con el ejemplo, tarde o temprano perderá todo respeto. Las personas necesitan modelos a seguir, necesitan saber que alguien pudo hacer lo que se le esta exigiendo, y eso lo buscaran en los superiores que les exijan.

Una vez demostrada la capacidad ética y moral de dirigir, el líder deberá buscar “empatizar” con su personal, o sea ser sensible a los sentimientos y necesidades de estos, poder decodificar lo que otros tratan de comunicar con sus acciones, palabras y actitudes.

Finalmente, una vez alcanzados estos dos pasos anteriores, estará el líder en condiciones de ejercer su poder, su autoridad, para lograr que sus subordinados procedan de acuerdo a lo planeado y en función de los objetivos que se persigan.

Las personas pasan la mayor parte del tiempo tratando de planear la forma como van a desarrollar sus actividades, planean la manera como van a alcanzar sus metas y otras actividades menos importantes, y a veces gastan mas tiempo tratando de organizar su tiempo; pero también existen personas metódicas que logran organizar su tiempo de tal forma que logran sus objetivos y los desarrollan efectivamente.

Un buen líder para poder ocuparse de todas sus obligaciones debe emplear muy bien su tiempo, y además tener habilidades tales como saber delegar, saber que es importante y



que no lo es, que es urgente y que no lo es, así como tener un excelente manejo de las prioridades.

Para llevar un buen control del tiempo y una buena administración del tiempo se debe tener claro a donde se quiere llegar, de ahí la importancia de plantear una visión, misión, objetivos y reconocer unas debilidades y unas fortalezas reales. Entre las características de un verdadero líder se encuentra la capacidad de visualizar el futuro y plantear unas acciones claras para combatir ese futuro, y lograr las metas que beneficien a su equipo de trabajo.

Los líderes aprenden a ganarse el respeto de sus colaboradores gracias a su carisma, que es más importante que tener el poder que se le otorga a un gerente normal gracias a su cargo.

Los líderes políticos, militares, académicos, deportistas y comerciales, durante toda la historia han forjado el estándar y el estilo de vida, la grandeza y el destino de las naciones y continentes. Ha habido líderes buenos y malos, líderes ricos y pobres, jóvenes y viejos. Hay muchos líderes en nuestro mundo de hoy, y sin tomar en cuenta las áreas vocacionales que sirven, tienen varias características en común: Todos son personas altamente motivados que se esfuerzan en alcanzar altos objetivos para sus seguidores y establecen elevados estándares de desempeño para ellos mismos. Son curiosos, enérgicos y retados por los problemas no resueltos que los rodean; y ansiosamente reúnen todas sus energías y recursos para superar cualesquiera barreras que estorben la realización de sus objetivos.

Se puede llamar Liderazgo al proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas tanto propias como del grupo de personas que integre.

El liderazgo debe incluir a otras personas y supone una distribución desigual, pero necesaria, del poder entre líderes y miembros del grupo. Un buen líder debe tener



la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder e influir en la conducta de seguidores.

El estilo y los fines del liderazgo hacen que este varíe de país a país y por la cultura, pues los administradores europeos son más humanistas que los japoneses o estadounidenses. En Japón hay una cultura colectiva y se enfoca más en el grupo que en el individuo y en Europa son más individualistas, en Estados Unidos, la organización es rápida y en Japón no.

Algunas definiciones:

Poder: Capacidad de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad: es un derecho en un puesto para tomar decisiones. La autoridad formal es un tipo de poder basado en el reconocimiento de la legitimidad.

Influencia: hacer que un individuo cambie de opinión o forma de ser.

Tipos de poder

Poder legítimo: es aquel otorgado y aceptado como consecuencia del puesto que se ocupa, que va acompañado de la responsabilidad y autoridad para ejercerlo.

Poder del conocimiento o de la experiencia: es aquel que proviene del conocimiento de la persona que le permite tener opinión y autoridad acerca de determinadas decisiones relacionadas con sus conocimientos. No siempre coincide con el poder legítimo.

Poder de referencia: influencia, por carisma.

Poder coercitivo: castigo, reprimido.

Poder de recompensa: dar o negar recompensas tangibles e intangibles para obtener un determinado comportamiento o resultado.

Modelos de liderazgo



Estudios de R. Likert y la Universidad de Michigan

Según Likert se pueden determinar 4 tipos principales de líderes:

Explotador - autoritario: es aquel líder que deposita poca confianza en sus subordinados, procura motivar a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas y castigos.

La comunicación es solamente descendente, sin tener en cuenta el aporte que pudiere realizar un subalterno.

Benevolente - autoritario: este líder tiene poca confianza en los subordinados, motivando con recompensas y a veces con temor y castigo. La comunicación es a veces ascendente, cuando solicita algunas ideas y opiniones de los subordinados, pero no siempre se tienen en cuenta.

Consultivo: este líder si deposita mucha confianza en los subordinados, utilizando sus opiniones, y motivando con recompensas y cuando fuera necesario aplica castigos. Permite cierta participación, a través de una comunicación de tipo ascendente y descendente que facilita que las decisiones operativas se tomen en el nivel inferior.

Grupo participativo: en este tipo de liderazgo existe una confianza total en los subordinados, siempre obtiene sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, concede recompensas económicas con base en la participación en grupo. La comunicación es ascendente, descendente y horizontal.

Estudio de K. Lewin, Universidad de Iowa

Lewin, en 1935, estudio el poder basado en el uso de autoridad, de allí abstraigo 3 tipos de liderazgo:

Líder autocrático: es aquel que ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.



Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.

Líder liberal o de rienda suelta (laissez faire): este líder otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

Características de un líder eficaz

Un buen líder debe ser capaz, ante todo, de administrarse a sí mismo, de pensar por sí mismo y de trabajar independientemente sin supervisión.

Un líder es aquel que crea competencia y enfocan sus esfuerzos para conseguir un máximo de impacto. Son valientes, honestos y dignos de crédito.

Un líder eficaz, según Stephen Covey(12) es aquel que transmite a las personas su valía tan claramente que aquellas terminan viéndolas en sí mismas.

“Un buen líder que actúa como “pequeño timón” es constante, como un faro, no como una veleta, una fuente de luz constante y digna de confianza, no alguien que gira con cualquier viento social”(12)

Covey establece así 4 roles que deben cumplir los líderes, para poder despertar en su personal a cargo actitud, habilidad y conocimiento:

Visión, para encontrar los caminos y guiar hacia el logro de objetivos y beneficios para todos, marcando el rumbo a seguir.

Pasión, para concentrar a las personas en lo realmente productivo, pidiendo ayuda cuando sea necesario, y contagiar a otros el entusiasmo por los desafíos. Un líder

(12) *El 8 Hábito. E Covey. Ed. Paidós. 2005*



apasionado y comprometido realmente por su trabajo y sus desafíos, contagiara inevitablemente esto a sus subordinados.

Conciencia, buscando la coherencia entre el pensar, ordenar y hacer, solo de esa manera se alcanza el respeto legítimo, mostrando compromiso y llevándolo a cabo en todas las actividades que uno realiza, siempre donde se encuentre, dando el buen ejemplo. Creo que es uno de los desafíos más grandes un líder, el recordar que siempre está siendo observado y cada movimiento que haga será juzgado y tomado de ejemplo muchas veces.

Disciplina, es necesaria para guiar a las personas, administrar, programar, concentrar las fuerzas en lo necesario, para evitar desviaciones y pérdidas de recursos, tiempos, y demás.

Según Chris Lowney, en su libro donde describe y compara el liderazgo ejercido por los jesuitas (14), dice que todo líder debe apoyarse en cuatro pilares del éxito, y ellos son:

- conocimiento de sí mismo
- ingenio
- amor
- heroísmo

Sobre estos cuatro pilares es que se formó la Compañía de Jesús y es hasta hoy en día una de las órdenes religiosas que más se caracteriza por la innovación y por desarrollar personalidades movidos por una energía infatigable, con coraje para asumir riesgos y extender sus ideas sobre todo el planeta, especialmente en lugares donde ningún otro religioso católico se animaba a llegar. Esta misma fórmula es aplicable en todos los campos de la vida y el trabajo.

En “El Liderazgo al estilo de los jesuitas”, C. Lowney (14) dice “Los jesuitas equiparon

(14) *El Liderazgo al estilo de los jesuitas*. Chris Lowney. Ed. Norma. 2004



a sus aprendices para que triunfaran, formándolos como líderes que entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión del mundo; que innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante; trataran al prójimo con amor y una actitud positiva; y se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas” (14)

Todos los jesuitas comenzaban el entrenamiento de sus novicios enseñándoles que todo liderazgo comienza por saber una dirigirse a sí mismo.

Así es, y hoy en día podemos verlo a diario, quien quiere ser líder y ejercer de manera efectiva su labor sobre otros, debe primero conocerse a sí mismo, y aprender a manejarse, o al menos estar en un continuo intento por lograrlo, puesto que el dominio de uno mismo no es algo que se aprende en un curso, en un día ni un año, sino que es una tarea de por vida.

En las organizaciones de hoy en día, la flexibilidad, el trabajo de equipo, la confianza y el compartir la información está reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto.

Porque es necesario nombrar un líder? Porque hablamos tanto de liderazgo?

Simplemente porque el ser humano por naturaleza es un ser social y necesita dirección, conducción, necesita de otros, que le obedezcan y que le den ordenes. Solo de esta manera se logran objetivos comunes. Si todos queremos

Dar ordenes y conducir es tan inútil como cuando nadie asume la responsabilidad que implica.

El profesor John Kotter (15), de la Escuela de Negocios de Harvard, lo resumen en los deberes de un líder:

- Trazar el rumbo: plantear objetivos hacia el futuro y las estrategias para

(15) *El liderazgo de Matsushita*. J. Kotter. Ed. Granica. 1998.



alcanzarlos.

- Alinear a la gente cuya cooperación se requiere: comunicar a las personas a cargo los objetivos y el camino que se tomara para alcanzarlos, formando los equipos de trabajo que entiendan y acepten la visión y las estrategias.
- Motivar e inspirar: a las personas, despertando, en las personas, ansias de superación personal y del equipo, venciendo los obstáculos que no permiten muchas veces el cambio necesario.

El líder es aquel que muestra el camino a seguir, nos convence de la necesidad de tomar ese camino y nos acompaña en ese camino para ir superando los obstáculos que se pueden ir presentando.

Cuando el líder es carismático impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados personales, como son el compromiso personal con el líder y con su visión, la conducta de auto sacrificio, el compromiso con la organización, la motivación intrínseca y una mejora en el rendimiento.

Los líderes crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad.

El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado. Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos.

El liderazgo carismático aumenta también las expectativas de esfuerzo y rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y auto eficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan.



Los líderes de más éxito en toda organización ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización al ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo. Los líderes activan “la voluntad de hacer” de una persona, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacia la realización del mismo. Como observó astutamente el redactor del Eclesiastés, “En donde no hay visión, la gente perece”. Los líderes proporcionan visión a sus seguidores, y la dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Describiendo a un líder carismático no se está diciendo que es el único tipo de líder eficaz. Para determinar el tipo de liderazgo a ejercer ante un grupo, es necesario analizar los objetivos a perseguir, las características del grupo, la organización donde se encuentran las personas, las tareas a realizar, nivel de dificultad, etc. Todo este conjunto de características son las que determinarán al líder que se encuentre al mando de la situación.

En un proceso industrial donde las tareas son repetitivas, estandarizadas, no hay lugar a un liderazgo de tipo participativo a nivel operativo, pero sí lo hubiese para los mandos medios y altos, para la búsqueda de soluciones y mejora continua de los procesos.

En un equipo de ventas es fundamental que el liderazgo sea de tipo participativo, democrático, y porque no carismático, permitiendo que cada miembro del equipo pueda exponer sus propuestas ante el líder, sabiendo que este las tomara en cuenta, y formaran parte de las soluciones.



“Quien quiera gobernar a los demás deberá primero ser dueño de sí mismo” Philip Massinger (16)

Si no hay un líder, una persona que agrupe a las personas, que dirija los objetivos de cada uno, hacia un objetivo común, que despierte el sentimiento e importancia del sentirse parte de un todo, donde cada uno depende del otro, donde se llegue a pensar que la propia vida depende de quien está a mi lado, jamás se podrá lograr algo en conjunto.

Si el líder quiere ser uno más del grupo, y no sabe separarse y ubicarse un escalón arriba para poder observar el todo, salir de la rueda para ver hacia qué lado está rodando y orientarla hacia el mejor camino, no se logrará nunca nada.

El líder debe saber orientar y dar las órdenes cuando sean necesarias, así como también escuchar a los miembros del grupo, para poder despertar en cada uno de ellos el sentimiento de equipo.

Aun cuando se trata de equipos experimentados, siempre es necesario que haya un líder, alguien que modere y logre sacar de cada miembro lo mejor de sí y más, y complementar las debilidades de uno con las fortalezas del otro, de eso se trata el trabajo en equipo. Que cada uno descubra y aprenda a utilizar sus mejores competencias para el logro de un objetivo común, y también procure que sus defectos no perjudiquen al grupo, sino que aprenda a canalizarlos y mejorarlos.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

(16) *El 8 Hábito* - E. Covey . Ed. Paidós. 2005 .Pág. 165. Philip Massinger (Inglaterra, 1534 – 1640)



“La dedicación de los empleados a menudo es resultado de un líder que comparte una visión clara comunicando con pasión una intención y una agenda. Los ejecutivos con tales visiones dan a los empleados orientación y recursos que incrementan su decisión de dominar con éxito las mayores exigencias.” David Ulrich (17)

No se debe confundir la idea de promover la libertad y la autonomía en el trabajo a través del Empowerment y otras herramientas, con el desorden. En todo trabajo hay un orden jerárquico necesario, así está demostrado en todo el mundo, por lo que es necesario que se respete para el logro de objetivos.

Desde sus principios en ser humano a buscado líderes que o guíen y ha habido ciertas personas en la historia que han asumido dicho rol en sus más diversos estilos, y de acuerdo a la época y circunstancia que les ha tocado.

Así surgieron palabras como rey, príncipe, sahar, faraón, capitán, líder, profeta, maestro y gerente.

Todo emprendimiento requiere de personas que tengan mayor autoridad para coordinar, controlar y tomar decisiones que afectan a todos los que participen. De lo contrario, cada decisión sería más discutida y cada paso sería más lento. Esto es fácil de observar en las organizaciones civiles sin fines de lucro, donde suele haber una comisión directiva con un número demasiado grande como para tomar decisiones rápidas y efectivas; donde a pesar de haber un presidente, todos poseen el mismo nivel de autoridad para proponer y decidir, y así, todo el actuar es muy lento, como también el control y la motivación son inexistentes, salvo raras excepciones.

Aunque sé este de acuerdo en que el hombre de hoy es más libre, se encuentra en el Postmodernismo, caracterizado por un hombre individualista, o sea, el egoísmo es uno de sus principales características. Por lo tanto esto hace más necesario aun la existencia de la autoridad y la disciplina, para regular ese individualismo.

(17) D. Ulrich . *Recursos Humanos Champions*. Ed. Granica, 2004



Esta comprobado que las personas necesitan de la autoridad, buscan siempre un líder, a quien admirar, seguir e imitar. No siempre se dan estas condiciones en el trabajo, puesto que no siempre el jefe asignado es un ejemplo para imitar, pero aun así, las personas buscan tenerlo, sea para que los guíen, les enseñen y para que no caiga toda la responsabilidad sobre sus hombros

Como un adolescente, las personas adultas también necesitan controles y límites, y estos se establecen a través de la disciplina y las reglas.

No se habla acá de disciplina como castigos, sino como el establecimiento de normas de convivencia y de trabajo, para asegurar las buenas relaciones y el trabajo armonioso y efectivo.

La disciplina va junto con la delegación de autoridad y responsabilidad. Quien tiene la autoridad sobre una tarea u objetivo, deberá asegurar el buen nivel de disciplina entre quienes tenga a cargo.

De lo contrario quienes sean realmente productivos para la organización terminaran yéndose, cansados de la falta de respeto hacia ellos mismos y su trabajo.

En las organizaciones de países desarrollados, como Alemania y Suiza, por ejemplo, la disciplina en el trabajo es fundamental, el respeto hacia la persona es lo primero en la escala de valores, y así están en equilibrio la exigencia que tiene cada trabajador y la productividad que brinda de sí a la empresa.

El respeto es parte de esta disciplina que se habla aquí, cuando el empleado se siente presionado y exigido, pero a su vez siente que esa exigencia es la misma para sus compañeros, y que recibe lo justo de acuerdo a su aporte, entonces la productividad será máxima y esta persona pondrá todo de sí mismo. Pero, si por el contrario, hablando de una persona productiva para la organización, este observa que su aporte no es valorado y el compañero, que hace el mínimo recibe los mismos beneficios y nadie lo controla ni le exige, terminara por aportar el mínimo o finalmente buscarse otro trabajo donde note un trato mas justo.



El ideal sería la empresa formada por personas que se auto disciplinen, que no sea necesario controlar, ni exigir, puesto que ellos mismos se asignen a sí mismos disciplina, pero esto no siempre es posible, por lo que las organizaciones deben construir un sistema con limitaciones claras, pero a su vez con libertad, exigiéndoles responsabilidad dentro de ese sistema, así disciplina y libertad pueden caminar juntos sin problemas.

Es necesario también que el líder no confunda imponer disciplina con autoritarismo, puesto que jamás se obtendrán buenos resultados en el mediano y largo plazo.

Será tarea de los líderes guiar y formar personalidades disciplinadas y responsables con libertad de actuar, nada fácil, pero posible.

Es importante hablar de liderazgo transformacional, como un estilo de liderazgo a aplicar en las prácticas de training outdoor, puesto que centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre líderes y subordinados. El líder busca atraer la atención de sus empleados, relacionarse con ellos, identificarse con ellos, buscar los valores con los cuales las personas se sientan interpretadas, para luego generarles confianza en su líder, confianza de que los ayudará a lograr sus propios objetivos y los de la organización.

Una vez logrado esto, el líder se aparta y permite que sigan solos, deja de ser líder, así se produce la transformación en el grupo de trabajo, deja de sentir imprescindible a su líder para continuar desarrollándose y comienza a aportar iniciativa e ideas al trabajo. Si siguieran dependiendo de él, la iniciativa no surgiría y no permitiría que se desarrollen y realicen aportes productivos a sus tareas.

Al aplicar este estilo de liderazgo, los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos. De esta manera se busca el desarrollo del empleado, otorgándole autonomía y llevando a cabo las reglas del empowerment.

Cuando un líder se aparta y la obra sigue al mismo ritmo o aun mejor significa que hubo



un líder transformacional.

El líder marca el camino, les muestra como podrían realizar las cosas, luego dejarán de depender del líder para seguir solos, por ellos mismos, el camino. El logro de objetivos ya no dependerá del líder, sino de las relaciones que haya establecido previamente, de la confianza que haya generado entre sus seguidores, y en ellos mismos para continuar el camino solos.

A través de las actividades outdoor, se busca la independencia del equipo de trabajo y su desarrollo, como fuente de nuevas ideas y proyectos. El líder es muy importante al ser el guía que muestra el camino, pero también debe saber apartarse una vez que sus seguidores están en condiciones de continuar solos la tarea hacia el logro de los objetivos, así como también debe permitir que surjan nuevas ideas y caminos. El buen líder es aquel que permite y logra que su seguidor lo supere.

Training outdoor y liderazgo

Todo líder de tarea requiere un fuerte sentimiento de pertenencia, iniciativa, dedicación y habilidades creativas ante situaciones de presión.

Hay programas de actividades, desarrollados por consultoras, que trabajan sobre el liderazgo, fomentando la responsabilidad, la persistencia en la consecución de la tarea, atrevimiento, originalidad, autoconfianza y disposición para aceptar las consecuencias de las decisiones de la acción.

También desarrolla la capacidad para absorber la tensión interpersonal, disposición para tolerar la frustración y el retraso, así como la habilidad para influir en la conducta de otras personas o la capacidad para estructurar los sistemas de interacción social para el objetivo inmediato.

Todo esto a través de actividades desarrolladas al aire libre, generando situaciones de



tensión, o que requieren planificación de tareas, liderazgo, etc.

Liderazgo es la capacidad que influye en todos aspectos de un individuo y una organización. Desarrollar una visión, articularla, e inspirar a otros a lograrlo requiere no solo un cuidadoso análisis y conocimiento s técnicos sino también sentido sobre que es lo importante para la organización y para la gente que hay en ella y alrededor. Sabemos que manejar estas habilidades es un desafío para toda la vida, y estos trekkings de liderazgo prometen ser una oportunidad para continuar nuestro desarrollo hacia el liderazgo, ejercitar nuestro cuerpo, distender nuestra mente.

El siguiente relato de experiencia de aprendizaje en la montaña a través de actividades outdoor en Estados Unidos ayudan a entender el aporte que estas actividades realizan a quienes deben ser lideres en una empresa.

(Extractado y traducido de relatos de los cursos dictados por Michael Useem en Wharton School of Business de la Universidad de Pennsylvania)(18)

“...Para un observador casual, el grupo que se iba haciendo camino a la base del pico de 18.200 pies, cerca del Monte Everest en Nepal, pareciera comportarse con cualquier otro grupo de escaladores. Pero este grupo de escaladores estaba haciendo algo inusual: estaban tomando una clase de management.

Para Michael Useem, que enseña Liderazgo en la Escuela Wharton, en la Universidad de Pennsylvania, dice que la montaña es el lugar perfecto para enseñar liderazgo, “ Las montañas son la metáfora de la vida y el liderazgo” El montañismo es el vehículo para hablar de liderazgo.

Luego de liderar su tercer trekking al Everest, el Prof. .Useem, el cual era una parte opcional del curso, diseñado para enseñar los aspectos del liderazgo en la vida real, y que usualmente dura 2 semanas a un costo de U\$ 5.000, estaba originalmente limitado a graduados del programa del MBA ejecutivo de la Escuela Wharton, se volvió tan popular, que ahora está disponible para todo estudiante de los MBA regulares.” (....)

(18) <http://leadership.wharton.upenn.edu/everest/index.shtml>



Los participantes estudian los desafíos de la dirección, tomando por turnos el liderazgo del grupo. Mientras un guía nativo del lugar, marca el camino, cada día, 2 estudiantes diferentes deben planear el día y las actividades, las comidas, la lección del día. Cada tardecita esos mismos estudiantes deben probar sus aptitudes de liderazgo, persuadiendo al equipo de discutir temas de administración.

El curso de liderazgo se requirió al ver que las empresas requerían candidatos con aptitudes más funcionales, ya que, como dice Prof. Useem “Cuando la competencia es intensa, cuando los mercados cambian rápidamente, las cualidades de liderazgo en administración se vuelven vitales”.

Se están desarrollando programas de entrenamiento corporativo para empresas. Compañías como Merrill Lynch o Bethlehem Steel ya han enviado empleados a esas zonas inhóspitas.

Liderazgo es la capacidad que influye en todos aspectos de un individuo y una organización. Desarrollar una visión, articularla, e inspirar a otros a lograrlo requiere no solo un cuidadoso análisis y conocimiento s técnicos sino también sentido sobre que es lo importante para la organización y para la gente que hay en ella y alrededor. Sabemos que manejar estas habilidades es un desafío para toda la vida, y estos trekkings de liderazgo prometen ser una oportunidad para continuar nuestro desarrollo hacia el liderazgo, ejercitar nuestro cuerpo, distender nuestra mente...”

Una opinión: Therese Mancuso, Gerente de ventas, Hewlett-Packard Company(18)

“La principal lección que aprendí mientras lideraba el group en mi día junto a un compañero, fue el hecho de ofrecer a la gente una alternativa, o dejarlos decidir lo que quisieran en vez de decirles continuamente que hacer. Lo que hace efectivo un liderazgo, es permitir al equipo determinar el “como” de lograr un objetivo, manteniéndolo a la vez contable para producir un resultado, en nuestro caso, el hecho de llegar sanos y salvos al próximo campamento.”



4. LA COMUNICACIÓN

Partiendo de la base de que el ser humano es un ser social por naturaleza, esta dentro de la necesidad de comunicar y comunicarse, de transmitir sus ideas y sentimientos. Así podemos llamar a la comunicación, como la transferencia de información de una persona a otra.

En toda relación, ya sea familiar, de pareja, de amistad, sino hay buena comunicación, tarde o temprano surgen los problemas, las diferencias sin conciliar, los desacuerdos, etc.; lo mismo ocurre en una relación laboral.

La comunicación es una necesidad de las personas. Un padre necesita saber que le pasa a su hijo, un hijo necesita saber que piensan sus padres, necesita sus conocimientos, una esposa necesita que el marido le comunique sus pensamientos, no siempre se puede adivinar. Un jefe necesita saber porque el empleado no esta cumpliendo con sus obligaciones, un subordinado necesita saber que espera su jefe de el, y así se podrían escribir hojas y hojas de casos de necesidades de comunicación entre las personas.

La comunicación permite que las personas intercambien ideas, opiniones, valores, conocimientos, se motiven y ayuden a motivar a otros, aprendan, es un elemento indispensable, tanto para ejercer un liderazgo efectivo, como para lograr resultados de un equipo de trabajo, para que los directores lleven a la realidad sus decisiones y los subordinados las hagan realidad.

Son necesarios, como mínimo 2 personas, un emisor que emite un mensaje, y un receptor que recibe y decodifica el mensaje. La interpretación de ese mensaje será el resultado de la comunicación. No siempre coincide el mensaje enviado con la interpretación del mismo.

Luego de recibido y decodificado el mensaje, el receptor aceptara el mensaje y emitirá



una respuesta, feedback.

Dentro de las organizaciones podemos distinguir tres tipos de comunicaciones: ascendente (de subordinados a jefes), descendente (de jefes a subordinados) y lateral (entre pares y personal del mismo nivel jerárquico.

Barreras de la comunicación

En toda comunicación hay variables que “juegan” alrededor, los “ruidos” que producen alteraciones en la recepción del mensaje, desvirtuando el significado que el emisor le dio al mensaje.

Con esto no quiero decir que estas variables actúan de manera negativa sobre la comunicación, no siempre es así, muchas veces, las variables enriquecen el mensaje enviado.

Estas variables o “ruidos”, son percepciones del receptor, sus ideas, pensamientos, situación en la que se encuentre, mensajes de otras personas enviados al mismo tiempo, etc.

Algunas barreras son fáciles de distinguir y controlar, como un volumen alto de radio, o distracciones causadas por otras personas que se encuentren alrededor del receptor o emisor; hay otras que no son tan fáciles de controlar y manejar. Davis las clasifica en personales, físicas y semánticas.

Barreras Personales, son aquellas producidas por las emociones, sentimientos, ideas de las mismas personas, costumbres culturales, diferencias educativas.

Las barreras psicológicas, aquellas que influyen en la recepción y decodificación del mensaje, dicen que así como vemos lo que queremos, oímos lo que queremos y nos permitimos oír.



Barreras Físicas, llama así a aquellas que podemos percibir fácilmente en el entorno donde tiene lugar la comunicación, como ruidos molestos, de radios, motores, maquinarias, otras personas, la distancia entre las personas que se están tratando de comunicar, el desorden, limpieza, los elementos que los rodean.

Y por ultimo tenemos Barreras Semánticas, aquellas producto de los mismos elementos que utilizamos para comunicarnos, códigos, palabras, gestos, etc., que requieren que ambos, emisor y receptor, las conozcan y sepan interpretar en el contexto en el cual se esta llevando a cabo la comunicación.

Símbolos de la comunicación

Davis (19), clasifica a los símbolos de la comunicación en 3 principales:

Las palabras, como símbolo de comunicación por excelencia. A veces una palabra basta y otras una misma palabra puede llevar a diversas interpretaciones. Se debe tener muy en cuenta el contexto en el cual se utiliza una palabra o una frase, de acuerdo al ámbito en el cual se encuentra la circunstancia, las personas receptoras, puesto que todo influye en la interpretación de una sola palabra.

Un equivocado uso de una palabra en un contexto determinado, puede producir efectos negativos, a veces difíciles de revertir. Es necesario informarse acerca de los usos, costumbres, idiomas y significados de las palabras en donde y con quien se vaya a realizar la comunicación.

No es fácil, para el emisor, entrar en sintonía con el receptor y asegurarse de que la interpretación del mensaje que esta enviando será el que él desea y espera por parte del receptor. Son tantos las barreras y variables que influyen en esta interpretación, que por lo general nunca es 100% igual el significado que le da el emisor a la interpretación que hace el receptor del mensaje.

(19) Werther W, Davis Keith. Ed. McGraw-Hill. 2000.



Las imágenes, que se utilizan para dar mayor claridad al mensaje, para complementar las palabras, no para reemplazarlas.

Las acciones: o sea la comunicación no verbal, aquella que representamos con movimientos, gestos, contacto físico, con el cuerpo, y que acompañando a las palabras ayudan a lograr la interpretación esperada.

Se debe tener sumo cuidado de que las acciones acompañen realmente y este acordes con las palabras, puesto que de lo contrario perderían credibilidad. Se suele exigir que una idea sea coherente con las acciones, que el pensar y actuar vayan de la mano, solo así se logran los objetivos que se hayan propuesto alcanzar y la motivación que se espera por parte de quienes se les haya enviado el mensaje.

También a través de las acciones se pueden transmitir mensajes que contribuyan a la motivación y capacitación de las personas. A través de un juego, sin conceptos teóricos, ni frases armadas de libros, es posible transmitir conocimientos, inquietudes, exigencias, que contribuyan a que las personas alcancen sus objetivos personales y los de la organización, aprendiendo a trabajar en equipo, a comunicarse.

Formas de comunicarse

Dentro de una organización se pueden distinguir 3 formas principales de comunicación, en función de los niveles jerárquicos en que este organizada: descendente, ascendente y lateral.

La comunicación descendente es aquélla que se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores, de los jefes hacia los subordinados.

Forman parte de la mayor parte de las comunicaciones de tipo administrativas que se realizan, es por esto que quienes las realicen deben ser cuidadosos si desean obtener resultados positivos.

Quien transmite un mensaje a un rango inferior, debe hacerlo con actitud positiva,



calidez, claridad, generando confianza en quien la recibe. Conviene planificar antes, aunque más no sea un momento, que es lo que se dirá o escribirá, para asegurar lo más posible la claridad del mismo

Si el mensaje es positivo para quien lo recibe, el emisor deberá ser bien claro, planificando antes la forma de transmitirlo y los medio a utilizar.

Si el mensaje afecta al receptor de una manera tal vez no deseada, es más importante aun planificar, y transmitirlo con calidez, claridad, procurando que el receptor lo reciba lo mejor posible y que lo interprete como se espera.

Como ya se dijo antes, esto es muy difícil, puesto que cada persona interpreta de manera distinta, pero cuanto más cuidado y dedicación, mas se acercara al objetivo del mensaje.

Este tipo de comunicación esta estrechamente relacionado con el Liderazgo que ejerza el emisor. Si el líder no cuenta con la confianza de sus subordinados, el mensaje perderá validez y credibilidad.

La comunicación es importante, pero se debe tener cuidado en no abrumar con demasiados mensajes, que a la larga no proporcionaran nada positivo, por el contrario, la sobrecarga de mensajes, producirá una saturación por parte de quien los recibe, reduciendo su predisposición a la recepción de los mensajes.

Ante una comunicación de tipo descendente es importante asegurar el feedback, o sea esperar la respuesta del receptor, tomar conocimiento de los efectos que ha producido en este y cuales serán las acciones que llevara a cabo el subordinado luego de recibido el mensaje. De esta manera se podrá evaluar si el mensaje ha sido enviado correctamente, si es necesario tomar alguna medida, repetir el mensaje o modificarlo.

En las organizaciones donde hay grupos, sindicalistas por ejemplo, dependiendo del mensaje a emitir, es bueno contar con el apoyo social de otros, ya sea el mismo sindicato o fuerza que agrupe a los subordinados u otros empleados.



La comunicación ascendente es aquella de parte de los subordinados hacia los superiores. Por lo general y dependiendo de la cultura de la organización, este tipo de comunicación esta compuesta por respuestas, mas que preguntas, respuestas a través de informes de desempeño, encuestas sobre clima, sugerencias, informes solicitados, etc.

Para que esta comunicación sea efectiva, se debe asegurar que la comunicación ascendente es productiva y positiva, de lo contrario, los mensajes que se obtengan de los niveles inferiores serán solo reclamos, pedidos, reproches, sin aportar nada a la productividad de la empresa, ni a las personas que intervengan en el proceso.

Si estos mensajes fueran así de negativos, los superiores deberán prestar atención y tomar acciones para evaluar y tomar las decisiones necesarias para mejorar la situación que se pueda presentar.

Seria positivo en una organización si se promovieran las comunicaciones ascendentes, no solo como respuesta a la comunicación descendente, sino también para incentivar las ideas, propuestas que puedan surgir de los mandos inferiores, a veces la solución a un problema la tiene aquel de menor rango en la pirámide de autoridad, pero que esta en contacto directo con el problema y ve mas claro la situación, pero que sino se le da un espacio y posibilidad para comunicar su idea, tal vez, los superiores pierdan tiempo y recursos en buscar esa misma solución.

Las empresas, hoy en día, promueven las reuniones entre empleados, actividades fuera del ámbito laboral, como medios para promover estas comunicaciones, de donde podrán surgir las mejores ideas.

La Comunicación Lateral, es otra forma de comunicarse muy importante, puesto que incluye a todos los mensajes que se transmiten entre personas del mismo nivel jerárquico, por lo que tanto emisor como receptor no suelen tener tanto cuidados, ya que no son jefes ni subordinados.

Esta comunicación seda entre personas del mismo área, o entre departamentos de distintas áreas.



Las Redes también son una forma de comunicación que se da dentro de las organizaciones, entre personas, sin importar el rango jerárquico. Se transmiten información útil para todos los empleados por igual, a veces referidos directamente a las tareas que desempeñan y otras son acerca de sus derechos como trabajadores, como Sindicatos, aspectos legales, laborales, etc.

Las comunicaciones electrónicas, a través de e-mails o paginas web, utilizadas en todas estas formas de comunicación hoy en día, han modificado la forma de trabajar notablemente, ahorrando tiempo, permitiendo brindar mas información de la que se puede decir en una conversación, pero por otro lado no permiten el contacto personal, tan importante y determinante muchas veces, haciendo mas difícil, a veces, lograr la interpretación que el emisor esperaba.

Hoy en las organizaciones se ha perdido el contacto personal permanente entre las personas, en algunas mas que en otras, pero la “oficina virtual” es algo normal ya, al punto que en algunos casos el empleado puede permanecer en su casa trabajando y seguir en contacto permanente con las demás personas, sin necesidad de estar en un escritorio junto a otro.

La comunicación Informal, aquella que se da entre las personas en un ámbito determinado de forma natural, creado por las mismas personas, sin importar la jerarquía, es muy importante analizar y tenerla en cuenta, puesto que puede ser tan positiva como negativa para los objetivos de la organización.

En la comunicación informal se originan los rumores, no siempre ciertos y por lo general desvirtuados, que pueden llegar a ser considerados como información cierta por parte de los que la reciben.

En toda empresa suelen haber personas que se encargan de transmitir este tipo de información, llamados “enlaces” es deber de quienes tienen personas a cargo identificar a estas personas, a los fines de controlar sus acciones, ya sea porque son positivas o no.



El feedback o retroalimentación a veces es hasta más importante que el mensaje enviado. En toda comunicación quien recibe un mensaje siempre emitirá una respuesta, a veces fácilmente reconocible, si el mensaje era un requerimiento de información por ejemplo, el receptor emitirá su respuesta solicitada, otras veces debe responder con una opinión, idea, propuesta, y es importante darle un espacio y tiempo para escucharlo y recibirlo.

Si se está pidiendo una opinión personal, o idea a una persona, pero cuando la envía no se le presta atención, la próxima vez no pondrá la misma predisposición y solo se habrá logrado la desmotivación hacia el trabajo.

Lo mismo sucede cuando la comunicación es ascendente, cuando es el subordinado quien emite el mensaje, es importante darle una respuesta, el feedback de su mensaje, ya sea positivo o negativo para él.

En este tiempo, especialmente en nuestro país, donde la oferta de trabajo abunda, el desempleo supera el 10%, las empresas no tienen el respeto que merecen tener las personas. Se han perdido los valores de respeto hacia la persona, ya que si no lo soporta, habrá una cola de candidatos ansiosos por cubrir su puesto, pero no nos damos cuenta que de esta manera, podríamos perder grandes talentos potenciales.

Para muchos jefes es más fácil y se “pierde” menos tiempo sino se detienen a pensar tanto en su relación con sus subordinados, dicen y hacen lo que sienten en el momento ganas de hacer. No se dan cuenta que con pensar y observar por un segundo lo que le sucede a la persona a la cual se dirigen, podría mantener relaciones tanto más favorables para ambas partes.

El individualismo es la característica principal de nuestros tiempos, el pensar en mí mismo y lo que lo beneficia a uno mismo, las personas que lo benefician y los medios que se necesitan para alcanzar los propios objetivos, sin tener en cuenta al otro.

Esto se ve en las relaciones tanto personales como laborales, se confunde ambición con egoísmo, ganar con destruir al otro, y no se ve que es posible tener ambición y ganar sin necesidad de destruir al otro.



Todos estos sentimientos se reflejan a través de las comunicaciones entre las personas y afectan el desempeño de las mismas en el trabajo en forma directa.

Las personas no se escuchan, cada una tiene problemas y cree que los suyos son siempre mas graves que los de los demás, busca así comunicar sus problemas sin ver que a los demás poco les interesan y solo están ansiosos por comunicar sus problemas. Así se crea una comunicación hueca, donde se cree que todos están comunicados pero si se mira dentro, no se esta llegando a nada.

Cuando se habla de comunicaciones netamente laborales, sobre aspectos objetivos, existe la comunicación de la que hablamos párrafos atrás, pero siempre van a estar influidas por los aspectos personales de cada uno de los que intervienen en ella, por esto no deberían dejarse de lado.

Aunque se vaya a comunicar un informe de gestión financiera, netamente objetivo, igualmente van a estar en juego aspectos subjetivos de las personas, quien lo expone pensara que sucederá con él y su puesto de trabajo si el informe es positivo, uno de los espectadores pensara que puede proponer para mejorar la situación, lograr así destacarse y conseguir un ascenso, otro pensara que puede decir para hacer notar que el responsable a cargo no esta haciendo las cosas bien y el podría hacerlas mejor, y otro, amigo del responsable, piensa que puede decir para hacer notar que los logros alcanzados son los mejores en mucho tiempo y no podría hacerse mejor y así podríamos seguir describiendo sentimientos que se mezclan continuamente con los aspectos objetivos del trabajo.

¿Cómo se revierte esto? No se puede, tampoco diría de mejorarlo, el ser humano es así, y vive en una sociedad enfrentando estas situaciones continuamente. Quienes están al mando de una organización pueden tomar acciones que favorezcan los pensamientos positivos, la cooperación, colaboración, el sentimiento de equipo donde si uno gana, ganan todos, pero no podrán hacer desaparecer los otros sentimientos individualistas.

En este trabajo se analizan como las actividades de intercambio fuera del ámbito laboral



habitual del empleado pueden contribuir a mejorar el desempeño de las personas y la organización en su totalidad, se vera mas adelante como hay actividades que contribuyen a llevar a la reflexión a las personas, a tratar de dejar de lado el egoísmo y darse cuenta de que por medio del trabajo en equipo, de la colaboración y buenas relaciones, todos salen beneficiados.

Muchas veces sucede que los superiores dejan en manos de los mandos intermedios algunas comunicaciones que deberían ser llevadas a cabo por ellos mismos, por tener mayor experiencia y conocimientos para obtener resultados positivos, pero que al dejarlas en manos de quienes no están siempre capacitados para enfrentar, a veces, situaciones complicadas, no se logran los objetivos esperados, por le contrario producen conflictos mas difíciles de enfrentar aun.

Muchos están mas preocupados por los números del balance, la rentabilidad de tal o cual producto, y nos ven que sin dedicarle a las personas el tiempo y los recursos necesarios, esta falta sé vera reflejada, tarde o temprano en los números del balance.

En el tema siguiente se vera como el trabajo en equipo contribuye a mejorar estos aspectos, a mejorar las relaciones humanas y el rendimiento de las personas también.

“ Cuando te pido que escuches y te pones a darme consejos, no estas haciendo lo que te he pedido. Cuando te pido que me escuches y te pones a decirme porque no debería sentirme de ese modo, estas hiriendo mis sentimientos. Cuando te pido que escuches y te parece que debes hacer algo para solucionar mi problema, me has fallado, por extraño que parezca.

Escucha! Solo pedí que escucharas, no que hablaras o hicieras, solo oírme... Puedo valerme por mí mismo, no estoy indefenso. Cuando haces algo por mí que puedo y necesito hacer yo mismo, incrementas mi temor y mi sensación de ineptitud. Pero

(20) *El 8 Habito*. E. Covey. Ed. Paidos.2005.

(21) *La Gestión de Equipos Eficaces*. E. Fainstein.1997

(22) Muller M, “*Psicología y psicopedagogos*” Bs. As, 1984



cuando aceptas como cierto que me siento como me siento, por muy irracional que resulte, puedo dejar de intentar convencerte y pasar a la cuestión de comprender que se esconde detrás de esa sensación irracional. Y, cuando eso está claro, las respuestas resultan obvias y no necesito consejo” Ralph Roughton. (20)

5. EL TRABAJO EN EQUIPO

Fainstein en su libro “La gestión de equipos eficaces”(21) hace una distinción entre equipo y grupo. Luego de leer las más diversas definiciones de ambos conceptos, me gustaría dejar definido a cada uno de la siguiente manera:

Hablare de grupo según la definición de Muller (22): Es el Conjunto de personas que comparten normas, presentan relaciones estructurales (roles) y dinámicas (conflictos, interacciones)

Grupo no significa que tengan un objetivo en común, sino que tienen intereses y relaciones en común.

Para hablar de Equipo haré referencia a las definiciones que me parecieron más acordes al trabajo:

Según Peter Drucker (23): Un equipo es una serie de personas con diferentes antecedentes, habilidades y conocimientos, reclutadas en distintas áreas de la organización (...) que colaboran en una tarea específica y definida (...)

Para Margerison y McCann(24): en un equipo los miembros tienen un propósito en común y dependen uno del otro para el máximo rendimiento. La mayoría de los trabajos se realiza en forma individual, pero el esfuerzo total define el trabajo en equipo.

Se podría armar una definición diciendo que un equipo es un conjunto de personas

(23) Peter Drucker, *La gerencia*, 1992

(24) Margerison y McCann, *Administración en equipo*, Ed Macchi 1993

(25) *Una introducción a la formación en el trabajo*. E. Gore y M Mazzini. Ed. Fondo de cultura económica. 2004.



que se agrupan para cumplir un objetivo determinado, donde cada una realiza tareas individualmente y en conjunto con las demás, dependiendo unas de otras, y coordinando los esfuerzos para lograr que el todo sea mayor a la suma de las partes.

A través del trabajo en equipo las personas potencian sus habilidades y aptitudes, al estar en relación con otras personas, que observan, critican, ayudan, le logran resultados mayores a los que se lograrían trabajando solo. Los demás pueden ver las cosas desde otro punto de vista distinto al nuestro y eso enriquece nuestra labor.

Obviamente que al decir esto estamos hablando del efecto positivo del Trabajo en equipo, aunque no siempre es así y no todos los equipos de trabajo funcionan de la misma manera.

Ernesto Gore, en su libro “Una introducción a la formación en el trabajo”(25), nos recuerda:

“... cuando el Rey Arturo creo su famosa mesa redonda actuó como un buen consultor organizacional. La forma de la mesa permitía que todos los participantes se escucharan entre sí, en contraste con la mesa alargada donde el rey solo escuchaba a los más cercanos (...)”

El rey Arturo había formado un equipo de trabajo, él era el líder, y junto a sus súbditos formaban un equipo, donde cada uno podía opinar y hacer propuestas, tomadas mas o menos en cuenta, si pensamos en la época en cual estaban situados, pero esta claro que fue un gran cambio en la cultura del trabajo de entonces, y no le fue nada mal.

Hay equipos que necesitan estar en el mismo lugar físico, otros, especialmente hoy, pueden funcionar a distancia y trabajar en equipo a través de internet y otros medios de comunicación.

Fainstein ha determinado un Decálogo del trabajo en equipo, que utilizare para describir los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de agrupar personas para un objetivo.

- 1- Constitución de los equipos con un propósito predeterminado.



- 2- Alcance de los propósitos en un plazo determinado.
- 3- Especialización individual y co-especialización en equipos.
- 4- La selección de los integrantes del equipo.
- 5- Evaluación por procesos. Evaluación por resultados.
- 6- Estilo del equipo
- 7- Los estándares de calidad.
- 8- Confiabilidad
- 9- El juramento de equipo
- 10- Ética, motivación y capacitación.

Como ya hemos dicho antes, un equipo de trabajo necesita tener un objetivo a alcanzar, un desafío que aliente a sus integrantes y los motive a trabajar por su concreción. Quien no tiene una meta en la vida, fracasa, lo mismo ocurre aquí, un grupo sin un Norte esta a la deriva, pierde recursos y tiempo.

Al establecerle un objetivo a cumplir, cada integrante buscara la mejor forma de alcanzarlo, y se preocupara tanto por exigirse a el mismo como por exigir a sus compañeros.

Todo objetivo debe cumplirse en un plazo determinado, sino no será objetivo, puesto que la misión es que promueva a las personas alcanzarlo cuanto antes.

A las personas es necesario exigirles plazos, esta comprobado que de lo contrario usaran todo el tiempo que dispongan, a veces eterno.

Al tener periodos determinados, será posible asignar tareas y recursos, organizarse, delegar y optimizar así el uso de los mismos.

En las industrias, naciendo de la idea japonesa, comenzaron creando equipos de trabajo especializados, como una forma de organización más eficiente a la tradicional. Equipos autónomos autodirigidos, con tareas específicas, donde las tareas entre los miembros podían rotarse, pero el equipo funcionaba solo.

Al estar integrados por expertos en diversos temas, forman un equipo de trabajo



potenciando las capacidades de cada uno.

Pero tampoco alcanza con la especialización de cada uno, es necesario que sus integrantes desarrollen aptitudes para trabajar en equipo, sepan compartir, intercambiar y aprender de otros.

Muy importante por cierto, es la selección de las personas que integran el equipo, para esto se debería proceder al igual que en una entrevista de selección de personal para un puesto de trabajo. Realizando primero, una descripción del puesto, especificando los conocimientos, experiencias, aptitudes necesarias para las tareas a asignar y los objetivos a alcanzar por cada integrante en su tarea y del equipo en su conjunto. Así se podrán obtener equipos realmente eficientes que potencien sus competencias.

Por ejemplo, si se eligieran personas totalmente individualistas, a quienes no les agrada el trabajo en equipo, y les cuesta compartir sus conocimientos, será más complicado lograr el intercambio entre sus miembros.

Para esta selección se requiere establecer y luego evaluar las habilidades individuales de la persona, sus condiciones psicológicas,

La evaluación del desempeño y rendimiento de equipo puede realizarse, dependiendo de los objetivos del mismo, a través de sus procesos o sus resultados.

Esto dependerá también del nivel de capacitación y autonomía de dicho equipo, en una línea de ensamble en una industria, se evaluarán la cantidad de piezas terminadas, pero en un equipo del departamento de ventas evaluaremos los resultados de las acciones que haya tomado el equipo para aumentar las ventas.

Estilo del equipo

Estará determinado por el estilo de sus integrantes, el modo de trabajar, participar, informar resultados, por los acuerdos internos, los recursos con los que cuente, el estilo del conductor, sumado a las condiciones culturales, económicas, políticas y sociales que



predominen.

Los estándares de calidad deberán estar establecidos previamente a la formación del equipo, junto con los objetivos, puesto que serán parte de estos.

“La comunicación es el elemento articulador, el que inicia y a la vez finaliza, el que articula, genera y puede destrabar conflictos, muestra conocimientos y posibilita la acción interfuncional”
(Fainstein – *La Gestión de equipos eficaces*)1997.(26)

Si un equipo no es confiable, no lo serán sus resultados, quien este al mando del mismo debería asegurarse de que sus integrantes sean personas idóneas para las tareas a cumplir, y el equipo producta resultados positivos, de lo contrario, el trabajo será en vano, y habremos perdido tiempo y recursos.

Los equipos de trabajo, como en los deportes, suelen tener reglas y normas que deben ser cumplidas por todos sus miembros, de esta manera logran establecer cierta justicia, al exigir a todos por igual.

Ética, motivación y capacitación, estas tres palabras forman parte de las claves para que un equipo de trabajo funcione, y obtenga lo mejor de cada integrante. Solo con personas motivadas se obtendrán resultados positivos, y a través de la capacitación, se lograran resultados fruto de la innovación, tan necesaria hoy en día.

“La capacitación se constituye en un instrumento significativo para el conocimiento de uno y de los otros, al favorecer el aprendizaje de habilidades de otros, posibilita compartir los conocimientos propios.”Fainstein (27)

(26) *La Gestión de Equipos eficaces*. E. Fainstein. Ed. 1997

(27)Fainstein – *La Gestión de equipos eficaces*)1997.



Se podría llamar conductor de equipos a la persona asignada para guiar al equipo y a cada uno de sus integrantes para cumplir los objetivos propuestos.

Debe poseer las características de un buen líder, como ya se ha descrito anteriormente. Esta persona debe conocer a cada una de las personas a cargo, así como las relaciones que existan entre ellos. La manera en que el líder dirija al grupo definirá el estilo y la cultura del equipo, así podremos encontrarnos con equipos donde todas las decisiones pasan por el conductor, otros donde este mismo no se hace cargo y deja en manos del resto las decisiones, como así también las responsabilidades, y otros donde se realiza todo en conjunto, y el líder solo conduce, orienta, guía, pero las decisiones se toman entre todos.

Fainstein en su libro determina funciones para el conductor del equipo, necesarias para el buen funcionamiento del mismo.

Debe fijar y definir su función, determinando el estilo de liderazgo que ejercerá, debe ser consecuente en sus acciones, y mantener este estilo en todas las situaciones que se le presenten, de lo contrario perderá autoridad y credibilidad.

Debe preocuparse por estar en contacto con los integrantes, conocerlos y no solo al inicio de la vida del equipo o ingreso de la persona, sino que este contacto deberá ser permanente y siempre, puesto que las personas y las situaciones cambian, así como también permitir que lo conozcan al él.

Debe definir, ya sea solo, con sus superiores o su personal a cargo, las estrategias a seguir para el logro de los objetivos y coordinar su cumplimiento y efectividad.

Como buen líder, deberá promover la creatividad, la iniciativa dentro del equipo, para que el equipo cumpla su función con profesionalismo.

Debe también establecer un idioma común, que facilite la buena comunicación, con mismos códigos para todos, sino fuera así estaría creando un problema ajeno al fin



mismo del equipo, desviando recursos, tiempo y esfuerzos que deberían estar al servicio del objetivo principal del equipo. Es importante que estas comunicaciones se den en un ambiente cordial, agradable, donde cada integrante se sienta cómodo para trabajar y compartir.

Aunque haya sido designado como conductor del equipo, es aconsejable que promueva el liderazgo dentro del equipo, puesto que podría surgir la necesidad de crear otros equipos y la formación de líderes es fundamental para que sea efectivos, como también podría surgir la necesidad de reemplazo del líder en determinadas circunstancias, como ausentismos, viajes, etc., y no sería concebible que el equipo se paralizara porque el líder no está presente.

En todo equipo la participación es un elemento fundamental, los integrantes de un equipo suelen buscar la confianza y el entendimiento, para que el trabajo sea fructífero.

“si nunca dices a las personas lo que tienen que hacer, te sorprenderán con su ingenio” General George S. Patton (28)

La formación de equipos

La formación de un equipo surge de una necesidad de alcanzar el logro de objetivos. Para comenzar este proceso, debe estar claro el objetivo a cumplir, la misión que se llevara a cabo, no los procesos, sino los lineamientos del porque se necesita un equipo de trabajo.

Una vez definidos los objetivos, se determinaran las características del equipo, el alcance del mismo, el tipo de equipo para poder determinar el perfil de personas que necesitamos para formarlo.

Luego de elegir al líder y tal vez ayudar a este a elegir a su personal a cargo, ellos ya

(28) *el 8 Habito. E. Covey. Ed. Paidós. 2005*



comenzaran a trabajar como un equipo, definiendo las estrategias a seguir, diseñar los procesos, los controles, y todo lo necesario para funcionar.

Se podrían definir estos pasos:

- 1- Formulación de misión y objetivos
- 2- Necesidad de formación de equipos de trabajo
- 3- Descripción de los roles y perfiles del personal necesario para integrarlos.
- 4- Elección del líder.
- 5- Elección de los integrantes del equipo
- 6- Definición de normas y reglas del equipo.
- 7- Definición de estrategias
- 8- Definición y planeamiento de procesos y actividades a realizar.
- 9- Definición de los controles y estándares.
- 10- Llevar a cabo lo planeado.
- 11- Control, informe y retroalimentación para la mejora continua de los procesos.

Estos pasos se podrían aplicar a cualquier equipo que se forme para un fin determinado.

La retroalimentación y la preocupación por la mejora continua, son claves para que equipo produzca resultados y perdure.

Si bien están hablando en este caso de grupos y no equipos y ya se marcaron las diferencias entre ambos, también hay que tener en cuenta que sucede esto en los equipos de trabajo, las ideas, las iniciativas se nivelan, dependiendo de la motivación y estilo de conducción que tenga el equipo, existe el peligro de nivelar hacia abajo las capacidades, iniciativas, y el esfuerzo, no obteniendo el máximo de algunos miembros que podrían ser mas productivos, pero por unirse en una mente colectiva, se mantienen nivelados con el resto.



Será tarea del líder, del conductor, descubrir estas situaciones, sin permitir que se “achaten”, y por el contrario, cada uno descubra sus fortalezas y las haga producir para su beneficio, del equipo y de la organización.

Como también deberá el líder, saber manejar situaciones de este tipo, y reestablecer el verdadero sentido de un equipo, donde si bien se unen personas, ideas, motivaciones, también es importante y necesario que cada uno mantenga su individualidad, y aporte su yo propio por el cual se lo eligió para formar parte de esto.

“Un buen equipo de dirección es un equipo complementario donde los puntos fuertes de las personas se convierten en productivos y sus debilidades resultan irrelevantes gracias a los puntos fuertes de los demás.”E. Covey (29)

Covey hace notar la importancia de la influencia de los participantes entre sí, tomando al equipo como un todo, donde las partes se mezclan, obteniéndose mejores resultados, al prevalecer las fortalezas sobre las debilidades.

En la mayoría de las empresas, las personas cumplen sus labores por acatamiento formal de ordenes y requerimientos que reciben de los mandos superiores, de acuerdo a las reglas de la organización. Hay diversos estados de acatamiento, esta el que cumple aquel por obedecer al superior nada mas, pero a regañadientes y esta el genuino, el que cumple y obedece porque realmente se siente comprometido en su labor, de esta persona se obtendrá mayor efectividad y productividad, suelen ser mas entusiastas y positivos, con iniciativa y una actitud proactiva.

Aun así, no es lo mismo una persona comprometida a una que acata aunque sea genuinamente las ordenes. El comprometido no le importan las reglas, buscara la

(29) *El 8 Habito.. E. Covey Ed. Paidos, 2005. pag 142*

(30) *La Quinta Disciplina,P. Senge. 1996. pag 280.*

(31) *Michael Useem. Upward Bound. Crown Business, 2003*



manera de llevar a cabo su trabajo lo mejor posible, aunque implique romper reglas.

“Un grupo de personas realmente comprometidas con una visión común representa una fuerza abrumadora. Son capaces de lograr lo que parece imposible” (P. Senge)(30)

A través del trabajo en equipo en conjunto con un buen liderazgo ejercido, es posible hacer esto realidad, estarán en juego diversas variables, sumado a una correcta elección de personas proactivas, los resultados serán mayores a los esperados.

Un caso de trabajo en equipo y liderazgo

Relato de una situación de trabajo en equipo, dada en una expedición a Everest, donde sucedió la tragedia más grande de su historia, fallecieron 12 integrantes de 3 expediciones en una misma tormenta, en 1990. El relato es extraído de “Upward Bound”, escrito por Michael Useem(31)

“...la responsabilidad de los líderes es subordinar sus propios intereses por el bien general del equipo.

Un cliente de Rob Hall, Beck Weathers, sobrevivió el desastre pero a un alto precio de su salud. Ese día temprano, Weathers decide que no puede continuar subiendo la montaña. Rob Hall (el guía) le ordena que se siente en una roca, al reparo y lo espere hasta que regrese de la cima más tarde.

Para el desconocimiento de Weathers, Hall pereció cerca de la cumbre de Everest cuando la tormenta se cerró en la cima. Solo en la montaña Weathers sufrió graves congelaciones que lo llevaron a perder parte de su nariz y cara y casi todos sus dedos. Cuando se le preguntó que podría haber hecho, weathers explicó que fue el error más grande de su vida. En vez de obedecer a su manager guía, Weathers debería haber preguntado y pedido explicaciones a su guía. Por ejemplo a qué hora debería haber comenzado a bajar



si Hall no regresaba?.

Si hubiera pensado independientemente y no haberse quedado esperando ordenes y guía, podría haber cambiado su destino que ahora lo marco para el resto de su vida...”(Michael Useem)(26)

La vida profesional dentro de cualquier empresa requiere ineludiblemente llevar a cabo actividades conjuntas con otras personas independientemente del status y del tamaño de la organización.

Existen métodos vivenciales donde el grupo desarrolla la confianza mutua, potencia la comunicación efectiva, incrementa la responsabilidad para con los demás y aumenta los sentimientos de complicidad y cooperación imposibles de llevar a cabo en el ajetreo cotidiano de cualquier empresa.

A través de estas actividades al aire libre y en situaciones totalmente diferentes a las vividas en el trabajo cotidiano, las personas viven situaciones donde muchas veces, no hay otra opción que unirse en un equipo y trabajar juntos para alcanzar un objetivo, como puede ser transportar un herido, llegar a un destino en la montaña, o cocinar la cena. Así van comprobando, inconscientemente y sin intención alguna, los beneficios del trabajo en equipo, descubren tal vez virtudes de un compañero que desconocían en la oficina, como también las propias, muchas veces desconocidas.

6. LA MOTIVACIÓN

La motivación es el deseo que se despierta dentro de una persona, que lo lleva a actuar para satisfacer sus necesidades.

Motivar es lograr que las personas crean en si mismas, en su poder y en sus capacidades, que confíen en que es posible satisfacer esa necesidad ya sea solos o en conjunto con otras personas.

Al encontrarse en un equipo esa confianza se potenciara al contar con apoyo y ayuda de



otros, pero en principio, es necesario que crea en sí mismo. Esa confianza interior será la mayor motivación, sobre todo incentivo económico y beneficios materiales que se le puedan ofrecer.

Para motivar es necesario tener conocimiento acerca del comportamiento humano, para luego descubrir los factores motivadores a utilizar y despertar en la persona para que alcance la máxima eficiencia en su actuar.

Un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o a pensar a menos en llevar a cabo determinada acción.

Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos materiales del individuo.

Las motivaciones varían entre las personas, lo que puede motivar a una, no lo es para otra, puesto que los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes, teniendo en cuenta que las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que los origina es prácticamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

- 1.- El comportamiento es causado: tanto la herencia como el ambiente influye de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- 2.- El comportamiento es motivado: en todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- 3.- El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.



El Ciclo Motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente.

A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad no puede satisfacer en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia a otro objeto, persona o situación)

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión representada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando en vez del ascenso a un cargo superior, obtiene un buen aumento de salario o un nuevo puesto de trabajo.



La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medidas de que van apareciendo.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; por ejemplo, la Teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

Las teorías de la motivación

Hay diversas teorías que tratan de explicar el desarrollo de las personas, su comportamiento y reacciones, para que los gerentes o quienes tengan personas a cargo, puedan tomar decisiones sobre estas, de manera de obtener mejores resultados sobre su trabajo, con relación a los objetivos de la organización y de ellos mismos, o sea de cada persona.

Cuando el hombre comenzó a ver a los empleados como algo mas que maquinas en la era moderna, y comenzó a realizar investigaciones sobre la administración buscando mejoras en los procesos, la motivación fue uno de los temas principales de análisis y consideración.

Comenzando con la Administración científica de Frederick Taylor, según quien los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban. El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

Diversos investigadores fueron descubriendo que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales



servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes.

Así, comenzaron a utilizarse los buzones de sugerencias, los uniformes, los boletines informativos dentro de las organizaciones y la evaluación de resultados, buscando aumentar la motivación de los empleados.

Teorías X e Y de Mc Gregor

Un gran aporte fue en de Mc Gregor con sus bien conocidas Teorías X e Y, y que describiré sintéticamente.

Ideas principales:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.



La teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X.

TEORÍA Y

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas) El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la auto dirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento



no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.

- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.
- En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:
- La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por sí misma, tales factores.
- La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

Todos aquellos que hoy hablen sobre la importancia de valorar a los trabajadores como personas, desarrollarles su potencial, favorecer su acceso a la toma de decisiones,



desconocer los estilos de dirección basados en liderazgos individuales, tienen su apoyo en McGregor. De él emanan tendencias muy específicas en áreas de las empresas, como: conducta organizacional, desarrollo organizacional. Las denominadas dinámicas de grupos en las empresas, tienen su inicio en McGregor. Y es tanta su incidencia, que inclusive se le reconoce como el Keynes de la administración de empresas.

Como ya dijimos, buena parte de estas ideas no fueron aceptadas en principio por los norteamericanos y emigraron hacia Japón. En este país no se debatió tanto la idea de la “igualación del poder en las organizaciones”, simplemente se entró a un proceso de aplicación inmediata gracias al estado recesivo de su economía, que no admitía discusiones trascendentales. El primer resultado de la aplicación fueron los círculos de calidad, un proceso muy simple que consistía en reunir grupos de trabajadores -máximo ocho- para que éstos, fuera de su horario laboral pero remunerándoles el tiempo, identificaran hasta los problemas más insignificantes de sus áreas y buscaran soluciones. Sin una autoridad definida, simplemente con la libertad de escoger los temas y tratarlos. De allí salió nada menos que la filosofía de la Calidad Total y el milagro japonés. En un lapso de 15 años se recuperaron de una situación absolutamente desastrosa (una nación en ruinas por las consecuencias de la guerra) y emergieron a la faz mundial como la potencia económica que todavía es hoy.

Actualmente los norteamericanos tratan de rediseñar sus estrategias empresariales porque la competencia japonesa ha sido letal y perdura. Ramos industriales que antes dominaran a placer -automóviles, electrodomésticos, computadoras-, siguen en manos orientales, si bien no se desconocen interesantes reacciones. Algunas de sus empresas creyeron sin embargo que imitando a los japoneses sería suficiente y por supuesto fracasaron.

La teoría de la jerarquía de las necesidades según Abraham h. Maslow

Maslow concibe una jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento



humano, por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas tienen las siguientes jerarquías:

- a) Necesidades Fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.)
- b) Necesidades de Seguridad (protección contra el peligro o las privaciones)
- c) Necesidades Sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- d) Necesidades de Estima (reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, etc.)
- e) Necesidades de Autorrealización (realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc.)

En general, las Teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- 1.- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- 2.- El individuo no nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño actividad, sexo, etc.)
- 3.- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección hacia el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal.
- 4.- En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales, de estima y de autorrealización. Cuando el individuo satisface sus necesidades sociales, surgen las necesidades de autorrealización; esto significa que las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, en tanto que la autorrealización lo son



de la de estima. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando los niveles más bajos han sido alcanzados por el individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual.

5.- Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con la jerarquía de necesidades.

6.- Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si una de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y se neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores Higiénicos
- Factores Motivacionales

Factores higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Factores motivacionales: Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionadas con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y de actividades que contribuyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios provocan la



pérdida de la satisfacción, y se denominan factores de insatisfacción.

Teniendo en cuenta estas dos teorías, es suficiente para darnos cuenta de lo necesario que es tener conocimiento de las necesidades primarias, fisiológicas, como llama Maslow, que deben estar satisfechas, si es que queremos que la persona sienta la necesidad de mejorar su trabajo, de crecer, de aumentar su conocimiento y mejorar su desempeño.

Luego de ser consciente de esto y garantizar la satisfacción, podremos pasar a buscar elementos que despierten en las personas las otras necesidades, puesto que algunas no necesitan motivadores y otras si. Algunas personas, como un buen líder se auto motivan, buscando siempre superarse y ayudando también a otros a superarse también. Pero hay otras personas, que por cierto son la mayoría, que necesitan encontrar motivantes en su trabajo y en sus vidas. Sobre estos últimos es que dedicaremos mas tiempo a analizar.

Cuando la persona se encuentra dentro de una organización, es necesario asegurarse de que sienta que la satisfacción de sus necesidades es mayor a los esfuerzos personales que ha puesto a disposición de la organización.

Sino lo siente así, perderá toda motivación y buscara otro lugar donde alcance la retribución que él cree que se merece por sus aportes.

Para Víctor Vroom, que una persona este motivada dependerá de la percepción que esta tenga acerca de las posibilidades que tenga el mismo de alcanzar con éxito la tarea asignada, si cuenta con la capacidad y los recursos necesarios, y que los resultados que se obtengan son valiosos y tienen significado, tanto para la organización, el equipo, como para el mismo.

Los incentivos

Los incentivos son todos aquellos procedimientos diseñados por las empresas que buscan motivar a los empleados para logro de determinados objetivos y/o conductas. Se trata de elementos, beneficios materiales o no, que contribuyen a que la persona alcance



la satisfacción de sus necesidades, y mantener así personas motivadas.

Dependiendo del puesto que se este analizando, los motivadores variaran. No será lo mismo el efecto que produzca en un empleado de planta un aumento de la cantidad de días de vacaciones, que en un gerente de área.

Se debe aprender a aplicar los incentivos de acuerdo al área, la persona y sobre todo el objetivo se que este persiguiendo, o sea que es lo que se busca despertar en la persona.

Se pueden determinar distintos tipos de incentivos, de acuerdo a las investigaciones de Mc Clelland.

Motivación al logro: cuando surge el impulso de perseguir y alcanzar metas, para ascender en la escala del éxito. Trabajan más arduo si piensan que habrá reconocimiento personal.

Motivación afiliativa: Aquellos que llevan a la persona a buscar relacionarse con los demás. Estas personas trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación, la cercanía de amigos le brinda satisfacciones internas. Pero les cuestan las tareas algo complicadas y la vigilancia de la eficacia en el trabajo.

Motivación hacia la competencia: cuando sienten el impulso a hacer un trabajo de alta calidad y desarrollar habilidades propias, se enorgullecen de hacer uso de esas habilidades y buscan mejorarlas permanentemente. Son muy exigentes con los subordinados.

Motivación por el poder: las personas movidas por este impulso, necesitan sentir que pueden influir en los demás y en modificar situaciones. Quieren tener un impacto en las organizaciones, están dispuestos a correr riesgos para conseguir poder y luego



que lo obtienen ciertamente lo usan. Este impulso es bueno si se orientan al poder organizacional, no tanto si se orientan al poder individual.

Es tarea de quien tiene personas a cargo, darse cuenta de cuales son los incentivos motivacionales más efectivos en cada persona. Que dos personas ocupen puestos similares o realicen las mismas actividades no significa que se muevan por los mismos impulsos.

Se ha hablado tanto de teorías, pero porque conviene preocuparse por tener empleados motivados? O tener lideres que sepan motivar a otros?

La razón es simple, el ser humano, por siempre ha necesitado tener objetivos, desafíos, metas, aspiraciones que lo lleven a moverse y actuar para alcanzarlas, porque esta dentro de el, por naturaleza, las ansias de superación.

Muchas veces la sociedad, la educación, la vida, aplaca esas ansias, produciendo personas conformistas, estancadas, muchas veces porque la vida las ha golpeado tanto que se dan por vencidos.

Pero esa necesidad sigue latente y en cuanto el hombre encuentra algo que la activa, es capaz de grandes esfuerzos y sacrificios para alcanzar un objetivo.

Motivar es despertar en el hombre esas ansias, y conducir las hacia la persona y la organización desee.

No siempre los objetivos son compatibles, entonces será tarea del líder guiar a la persona de manera de que encuentre algún beneficio personal en dicha búsqueda de logro.

Por esto conviene a la organización preocuparse por tener personas motivadas hacia un logro dentro de la organización, porque es la única manera de obtener beneficios perdurables en el largo plazo.

Claro que están quienes no les importa la persona, y solo procuran sacar, “exprimir” al empleado lo más posible, ya sea en rendimiento físico, o mental también, hasta



que este no soporte mas y se vaya, entonces buscara otro o procederá de la misma forma, como si fueran naranjas, su objetivo es llenar las jarras con jugo, no importa donde caigan los restos. Tal vez parezca exagerado, pero no lo es, especialmente en los mercados laborales de los países subdesarrollados esta es la manera de trabajar, puesto que la oferta de mano de obra abunda y a bajos precios, las personas son prácticamente descartables.

Si se tuviera un poco mas de conciencia sobre la dignidad humana, y cada jefe procurara liderar personas, guiarlas, educarlas, se podría mejorar la productividad de cualquier negocio, no es el corto plazo, pero en el medio y largo plazo sí.

El problema es que al hombre, especialmente quien dirigen la inversión y conducen, esperan resultados en el corto plazo, tanto quien ha puesto el dinero, como quien es jefe y necesita mostrar que su labor da frutos. Por esto cuesta tanto conseguir que las empresas inviertan en las personas, salvo en las grandes corporaciones, quienes pueden tener una visión globalizada del negocio y al estar en muchas partes del mundo, pueden proyectar a largo plazo y no esperan grandes beneficios en el corto plazo. Aunque se intente pensar que las empresas del tercer mundo están mejorando, esta idea no cambia, y este problema se potencializa, puesto que al no invertir en motivación, ni en educación, lo único que se obtiene son países cada vez mas ignorante y por lo tanto menos productivos, y es una lastima siendo que es allí donde están las mayores riquezas naturales y humanas muchas veces también.

Hay muchas personas, aun en los países subdesarrollados que luchan por demostrar esto y trabajan bajo el concepto de la persona como ser integro, cuerpo, alma, inteligencia y espíritu, y están demostrando que es más productivo, no se dan por vencidas y de a poco convencen a otros.

Cuando a la persona se le fijan metas, objetivos a alcanzar, se despiertan dentro de ella las ansias por alcanzarlas, de esta manera se logra despertar su potencial y poner al servicio de su labor sus capacidades.



Cuando la persona esta en grupo, y el mismo esta liderado por un líder conciente de estos conceptos, esas capacidades multiplican los resultados en forma exponencial.

La consecución de metas contribuye a la satisfacción del Impulso de Logro, suscitando competencia y autoestima. Uno de los factores más importantes para el éxito de establecer metas es la Eficacia Personal. Los empleados que poseen alta eficacia se fijarán metas más ambiciosas.

A las personas les gustan los desafíos, los empleados se esfuerzan más si hay metas difíciles, puesto que cuando las alcanzan aumentan su autoestima y su aceptación social, lo cual repercute sobre su rendimiento.

Una vez establecido el desafío, objetivo o meta a alcanzar, debe realizarse control y retroalimentación, para que los beneficios de los estímulos y motivadores que se utilicen sean reales. Al controlar, se comprueba el grado de motivación de los medios utilizados, y a través de la retroalimentación se brinda información al empleado acerca de su desempeño, de manera de que el mismo pueda evaluarse y saber que es lo que se espera de el.

La motivación de equipos

Un equipo motivado dependerá de, por un lado la motivación de cada uno de sus integrantes, y por otro la motivación del equipo en su conjunto. Ambos dependerán, en parte de la motivación del líder del equipo y de las medidas y formas de llevar adelante el equipo.

Es sumamente importante la influencia que se producen los miembros de un equipo entre ellos mismos, esta puede ser tanto positiva como negativa. Los llamados grupos de poder, surgen de la motivación e influencia que ejercen algunas personas sobre otros.

Por lo general, cuando se forma un equipo, se busca la motivación positiva, hacia el logro de objetivos comunes, procurando que los miembros se animen entre ellos, que



haya cooperación.

El líder también ocupa un lugar muy importante respecto a la motivación de un equipo, se ve claramente cuando un equipo deportivo tiene un buen director técnico o no, en los resultados. Lo mismo sucede en los equipos de trabajo. Un líder capacitado, puede despertar en los miembros las ansias y deseos de superación que lleven al grupo hacia el alcance de los objetivos propuestos.

Un grupo con objetivos altos por alcanzar, estará continuamente motivado, con ganas de lograrlos. Si las metas son bajas, fáciles de alcanzar, bajara seguramente la motivación, puesto que no se requerirán grandes esfuerzos.

Motivación y Empowerment

Se llama así al proceso por la cual el empleado dispone de la autonomía y control suficientes para ser responsable de sus tareas.

Así puede el mismo realizar cambios en su trabajo, siempre que contribuyan a mejorar su desempeño.

La participación es clave en esta forma de trabajo, y despierta en el empleado un fuerte compromiso hacia los objetivos de la organización, logrando que se sientan capaces de asumir el control de los problemas que surjan.

Es un fuerte motivador, ya que el empleado aumenta su autoestima, al sentir que la empresa delega en él ciertas responsabilidades que antes tendría su superior.

Los individuos se sienten motivados a contribuir, se sienten dotados de la autoridad suficiente para liberar sus recursos con iniciativa y creatividad en favor del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cuando los individuos aceptan la responsabilidad de sus actividades grupales, ven en ello un medio para hacer eficazmente una labor de la que se sienten responsables y están dispuestos a trabajar activamente.



Participar implica que cada individuo es responsable de sus acciones y consecuencias. También es tarea de quien lidera estos grupos participativos, mantener la orientación de la empresa, controlar que los objetivos de grupo estén alineados con los de la organización, cumpliendo con las políticas organizacionales.

El líder debe brindar toda la información y capacitación para que el grupo determine las decisiones mas acertadas y exitosas. Así se reduce la ineficacia, los empleados se sienten facultados a enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presentan.

Participar también implica saber escuchar al otro, y no solo imponer y decidir por uno mismo. En un grupo participativo, cada miembro aporta sus ideas y todos se hacen responsables por las decisiones del grupo, aunque la idea sea de solo 1 de ellos, la responsabilidad del éxito o fracaso es de todos. Esto es muy importante y veremos como es posible fortalecer estos conceptos, a través de vivencias, donde el destino de todo un grupo puede depender de la decisión de un líder, o del consentimiento de todo el grupo en su conjunto.

Obviamente quien participa de esta forma de trabajo, donde pone en juego no solo su tiempo, sino sus sentimientos, autoestima, compromiso, desea recibir una retribución acorde a su aporte. Por esto es tarea de los lideres determinar sistemas de remuneraciones o retribuciones que premien y castiguen a veces, de manera justa, de manera tal que los que realmente se comprometen y ponen todas sus capacidades y aptitudes a disposición de una tarea, sientan que vale la pena, y perciben mayores beneficios que otros. También será un motivante para quien desea obtener mejores beneficios.

A través del Empowerment, se ayuda a los empleados a obtener más dominio de sus labores, al tener mas libertad y poder de decisión sobre las tareas que desempeñan, brindando apoyo moral y promoviendo la participación.

Permite que los empleados se sientan involucrados en las metas grupales de cada



equipo de trabajo y de toda la organización.

Los individuos se sienten motivados a contribuir, se sienten dotados de la autoridad suficiente para liberar sus recursos con iniciativa y creatividad en favor del cumplimiento de los objetivos de la organización.

El Empowerment se basa en la participación, como elemento fundamental para el éxito. A través de la delegación de autoridad y responsabilidad sobre la tarea, el empleado logra satisfacer su necesidad interna de buscarle significado al trabajo, al sentirse que esta formando parte de una creación, que algo de sus capacidades quedaran plasmadas en aquellas decisiones que tome, como también el hecho de influir sobre las personas que tenga a cargo.

A través de la participación con delegación de responsabilidad, se produce un rico intercambio entre líderes y subordinados. El líder delega, informa, enseña, elogia, retribuye y el subordinado responde con su desempeño, lealtad y respeto.

Esta participación aumentara en la medida que la persona vea que realmente sus aportes son valorados, y llevados a la practica.

“No hay nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su hora”. Victor Hugo.

Un líder efectivo es aquel que, como dijimos, se conoce a sí mismo, es conciente de sus fortalezas y procura potenciarlas y conoce sus limitaciones, y procura manejarlas, reducirlas y canalizarlas. Se motiva si mismo, desarrollando la visión de grandes cosas que quiera llevar a cabo.

Luego de esto, se dedica a ayudar a otros a conocerse a sí mismos, comprendiendo sus necesidades y descubriendo sus oportunidades, así logra la motivación necesaria para llevar a cabo grandes proyectos y obtener personas auto motivadas también, que busquen lo mismo que el.



7. LA GESTION POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias, sin llegar a ser una teoría, es una manera de llevar a cabo la Administración de Recursos Humanos, basada en cinco etapas a través de las cuales se busca obtener el máximo rendimiento del empleado.

Parte del proceso de selección, utilizando diversas técnicas de selección, buscando aquellas personas que más se acerquen al perfil deseado, de acuerdo a la descripción del puesto establecido.

Para esto, previamente se han establecido las Competencias requeridas para el puesto vacante, o sea, las aptitudes requeridas, que estarán compuestas por los conocimientos requeridos (técnicos, idiomas, etc.) y las habilidades (aquellas disciplinas que domine, o tareas que ya sepa realizar, hablar en público por ejemplo), y las actitudes, que son las propias de la personalidad de cada uno, que no se aprenden en la universidad, sino en la vida y son difíciles de cambiar.

$\text{COMPETENCIAS} = \text{Aptitudes (conocimientos + habilidades)} + \text{Actitudes}$

Una vez elegido e integrado a la organización, se evaluará su desempeño en forma periódica en función de las competencias establecidas para el puesto, sin las cuales no se llegaría a cumplir la misión.

A partir de aquí será la tarea principal de la Administración de Recursos Humanos potenciar esas competencias o lograr obtenerlas a través de la capacitación y el desarrollo de las personas.

No siempre la persona contratada posee todas las competencias al 100%, existe siempre una brecha entre lo ideal que necesita la empresa para alcanzar su visión y el personal que adquiere.

A través de la capacitación y motivación se podrán despertar dentro de la persona y comenzarán a dar sus frutos para la organización y para la persona misma. La suma de las competencias individuales formará las competencias de la organización y estas



caracterizaran la forma de trabajar y manejarse frente al exterior, son parte de la imagen que los de afuera percibirán de la organización. Entonces, si las propias competencias representan algo importante para el individuo también lo serán para la empresa, puesto que el éxito de la misma dependerá en gran parte de su situación en el mercado, la percepción que el consumidor tenga de su producto o servicio, y de su búsqueda de originalidad, coordinando sus tecnologías y capacidades de producción. Las 5 etapas que deben ser evaluadas cuando los empleados ingresan a una empresa, y sobre las cuales sería útil aplicar el concepto de gestión por competencias son:

1 - Selección del personal, al establecer previamente las competencias a buscar entre los candidatos.

2 - Evaluación del potencial: es necesario determinar las competencias de cada

persona para asignarlo a las tareas donde mejor se pueda desarrollar.

3 - Capacitación: establecer los aspectos sobre los cuales es necesario organizar la capacitación.

4 - Evaluación del desempeño, es necesario tener un parámetro para comparar y evaluar, la gestión por competencias permite llevar a cabo esa evaluación.

5 - Remuneración: de la gestión por competencias se obtienen mejores parámetros para establecer las remuneraciones de manera justa y equitativa.

David McClelland (1973) y Daniel Goleman (2004), entre otros han definido las competencias como las habilidades, conocimientos, actitudes, capacidades, valores, comportamientos y demás atributos personales, que se relacionan más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.

M. Alles (2004) luego agrega que estas competencias son posibles de detectar mediante los comportamientos observables de las personas.



Es por esto que a través de la Gestión por competencias, como practica de administración, como herramienta de análisis, se puede llevar un excelente control del personal, establecer el mejor puesto para cada empleado y promover acciones de capacitación en función de aquello que sea necesario modificar en las personas, ya sean conocimientos, aptitudes o actitudes. Las actividades outdoor podrían contribuir al desarrollo y mejoras de las competencias de las personas, especialmente de las aptitudes y actitudes.

Una vez realizado el inventario de competencias existentes entre los empleados, y las competencias necesarias para los puestos de trabajo, existen actividades outdoor que podrían contribuir a reducir la brecha existente y promover actitudes de los empleados hacia el trabajo que mejoren la productividad de las personas.

Como ya se explica en el trabajo, la persona participa de vivencias que influyen sobre su persona, potenciando, muchas veces, sus actitudes hacia el trabajo y hacia sus compañeros, por lo tanto influyendo sobre sus competencias.

La suma de las personas hace la organización, y por mas que los lideres de los mandos mas altos posean las competencias y tengan en claro la misión y la visión de la empresa, sino están concientes de lo mismo todos los demás empleados, de todos los niveles jerárquicos, será difícil mantener el éxito en el largo plazo.

La gestión por competencias no se desarrolla sólo en un plano individual. Primero, porque las competencias de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: las competencias individuales, los factores empresariales (equipamientos y otras fortalezas no tangibles de una empresa) y a la cultura de la empresa y la estructura. En la actualidad se confiere más importancia a lo ultimo, así como a las competencias individuales en relación con lo tangible.

A través de la gestión por competencias, se logra la coordinación de las áreas de la organización, ya que al establecer un lineamiento de las competencias que se buscan en las personas que integran la misma, se logra tener una misma visión, y a la vez resulta



más sencillo el compartir y transmitir esta visión a todos, puesto que se unifican las interpretaciones, al estar todos de acuerdo, y esto facilita mucho la evaluación.

Los conocimientos se transmiten y se aprenden mediante la capacitación. Las habilidades se detectan y desarrollan a través del entrenamiento. Ambas son adquiribles. Hay personas que tienen más facilidad que otras para adquirirlos, algunos tienen más predisposición que otros, pero son adquiribles.

Las actitudes, en cambio, tienen que ver con la personalidad y no siempre se pueden modificar o adquirir, son propias de la persona por su naturaleza y por la vida que le ha tocado llevar. Así capacidad de aprendizaje como competencia es la competencia de una persona de no solo absorber los conocimientos, sino que además se interesa por los conocimientos aprendidos.

Si bien las actitudes son difíciles de cambiar, son fundamentales y habría que elegir a las personas porque tienen la actitud justa para dicho puesto, puesto que así se alcanzara un mejor desempeño.

Se podría decir que los conocimientos y las habilidades son la ropa y la actitud es el cuerpo de una persona.

Por esto es tan importante preestablecer las competencias que esperamos de las personas que trabajen con uno, de acuerdo a las tareas y los objetivos que se busque alcanzar, como también transmitir estos requisitos a los supervisores y a quienes tengan personal a cargo, para que lo exijan a su personal a cargo, motiven las transformaciones necesarias y los controlen.

Obviamente que el personal a quien se le está exigiendo que cumpla con determinadas competencias, debe tener conocimiento de las mismas.

La claridad en la definición de las competencias definirá la eficiencia en la evaluación de las mismas, y serán estas efectivas si la organización establece políticas de capacitación, para transmitir las competencias que alienten al desarrollo tanto de las personas como de



la organización en su conjunto.

Esta claro, que la capacitación se ha vuelto, por fin, una prioridad en las empresas, y ya no se lo toma mas como gasto sino como inversión.

Al hablar de competencias estamos implicando diversos aspectos que deben ser evaluados en cada persona, de acuerdo a los objetivos que la empresa tenga o de acuerdo al puesto que se requiera ocupar. Así analizaremos las aptitudes de la persona, tanto los conocimientos como las habilidades.

Los conocimientos se adquieren, y las habilidades, aunque cueste un poco mas, también se pueden aprender.

En cambio las actitudes merecen un análisis importante, ya que están formadas por todo aquello innato en la persona, que no se aprende en ninguna universidad, ni curso. Esta comprobado que aunque el candidato posea los mejores conocimientos, o posea las habilidades para cumplir su trabajo, sino tiene una actitud positiva, proactiva, con iniciativa, etc., es muy difícil que el individuo logre obtener los verdaderos frutos de sus aptitudes, sin una actitud adecuada.

Hay diversas actividades de capacitación no tradicionales, que podrían utilizarse para mejorar determinadas actitudes, especialmente referidas al trabajo en equipo y liderazgo.

Al poner a la persona fuera de su ámbito habitual de trabajo, se logran descubrir tanto dentro de ellos mismos, como de sus compañeros, cualidades que desconocían, que hasta ni ellos mismos sabían que eran capaces de tener.

Es tarea de la empresa promover el enriquecimiento interior de la persona, puesto que de esa manera, redundara en actitudes mas positivas hacia el trabajo.

A través del desarrollo de actividades outdoor, se logra motivar al empleado a despertar esas actitudes de proactividad y colaboración, muchas veces tapadas o escondidas, por miedo a criticas o por no querer demostrar tener una actitud diferente a la mayoría del

(32) Hans Selye, Viena, 1907-1982.



grupo. En estas actividades se aprende a valorar a cada persona con su originalidad, los equipos aprenden a valorar y tomar el aporte de cada uno al trabajo.

8. EL ESTRES

Un Poco de historia

En la década de 1930, un joven austriaco, Hans Selye(32), estudiante de Medicina en la Universidad de Praga, hijo del cirujano austriaco Hugo Selye, observo que todos los enfermos sobre los cuales realizaba estudios, indistintamente de la enfermedad propia, presentaban síntomas comunes: cansancio, perdida de apetito y baja de peso, a lo que denomino “síndrome de Estar enfermo”.

Luego de graduarse como medico, y realizar doctorado y posdoctorados, realizo estudios de ejercicio físico extenuante con ratas de laboratorio a través de los que comprobaron la elevación de las hormonas suprarrenales (ACTH, adrenalina y noradrenalina), la atrofia del sistema linfático y la presencia de úlceras gástricas. Al conjunto de estas alteraciones orgánicas el doctor Selye denominó “estrés biológico”.

Así fue como Selye (32) considero que varias enfermedades desconocidas como las cardiacas, la hipertensión arterial y los trastornos emocionales o mentales eran la resultante de cambios fisiológicos resultantes de un prolongado estrés en los órganos de choque mencionados y que estas alteraciones podrían estar predeterminadas genética o constitucionalmente.

También observo que en el hombre las demandas de carácter social y las amenazas del entorno del individuo que requieren de capacidad de adaptación provocan el trastorno del estrés.

A partir de aquí se comenzaron a realizar diversos estudios que llevaron a definir el estrés, por la Organización Mundial de la Salud, como “la respuesta no especifica del organismo a cualquier demanda del exterior”



Fisiopatología del estrés

En la descripción de la enfermedad, se identifican por lo menos las siguientes tres fases en el modo de producción del estrés:

1) Reacción de Alarma:

El organismo, amenazado por las circunstancias se altera fisiológicamente por la activación de una serie de glándulas, especialmente en el hipotálamo y la hipófisis ubicadas en la parte inferior del cerebro, y por las glándulas suprarrenales localizadas sobre los riñones en la zona posterior de la cavidad abdominal.

El cerebro, al detectar la amenaza o riesgo, estimula al hipotálamo quien produce “factores liberadores” que constituyen sustancias específicas que actúan como mensajeros para zonas corporales también específicas. Una de estas sustancias es la hormona denominada A.C.T.H. (Adrenal Cortico Trophic Hormone) que funciona como un mensajero fisiológico que viaja por el torrente sanguíneo hasta la corteza de la glándula suprarrenal, quien bajo el influjo de tal mensaje produce la cortisona u otras hormonas llamadas corticoides.

A su vez otro mensaje que viaja por la vía nerviosa desde el hipotálamo hasta la médula suprarrenal, activa la secreción de adrenalina. Estas hormonas son las responsables de las reacciones orgánicas en toda la economía corporal.

2) Estado de Resistencia:

Cuando un individuo es sometido en forma prolongada a la amenaza de agentes lesivos físicos, químicos, biológicos o sociales el organismo si bien prosigue su adaptación a dichas demandas de manera progresiva, puede ocurrir que disminuyan sus capacidades de respuesta debido a la fatiga que se produce en las glándulas del estrés. Durante esta fase suele ocurrir un equilibrio dinámico u homeostasis entre el medio ambiente interno y externo del individuo.



Así, si el organismo tiene la capacidad para resistir mucho tiempo, no hay problema alguno, en caso contrario sin duda avanzará a la fase siguiente.

3) Fase de Agotamiento:

La disminución progresiva del organismo frente a una situación de estrés prolongado conduce a un estado de gran deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y con ello sobreviene la fase de agotamiento en la cual el sujeto suele sucumbir ante las demandas pues se reducen al mínimo sus capacidades de adaptación e interrelación con el medio.

Con el tiempo se observó que esta nueva enfermedad era cada vez más frecuente, y comenzaron a darse cuenta que muchas enfermedades a las cuales no se lograba atribuir realmente una causa, podrían ser causadas por el stress.

A causa de los estilos de vida cada día más exigentes y cargados de mayores tensiones, producen la aparición de diversas patologías como:

Las enfermedades que sobrevienen a consecuencia del estrés pueden clasificarse en dos grandes grupos:

1) Enfermedades por Estrés Agudo, que aparecen durante exposiciones breves a tensiones y exigencias, de manera súbita, y por lo general es reversible fácilmente. Algunas de ellas son: Úlcera por Estrés, Estados de Shock, Neurosis Post Traumática, Neurosis Obstétrica y Estado Postquirúrgico.

2) Patologías por Estrés Crónico, las cuales son más graves ya que persisten en el individuo ante los agentes estresantes durante meses o aun años, produce enfermedades de carácter más permanente, con mayor importancia y también de mayor gravedad. El estrés genera inicialmente alteraciones fisiológicas, pero su persistencia crónica produce finalmente serias alteraciones de carácter psicológico y en ocasiones falla de órganos vitales. Algunas de las alteraciones más frecuentes son:



Dispepsia - Gastritis - Ansiedad - Accidentes - Frustración - Insomnio - Colitis
Nerviosa - Migraña - Depresión - Agresividad - Disfunción Familiar -
Neurosis de Angustia - Trastornos Sexuales - Disfunción Laboral - Trombosis
Cerebral - Conductas antisociales - Psicosis Severas.

Estrés en el trabajo

Se puede llamar estrés laboral al conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador causados por agentes estresantes derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador.

No siempre es totalmente negativo, favorece a la competitividad, nos ayuda a estar más alertas, enérgicos, o motivados. Por años, actores, cómicos, oradores y atletas han sabido cómo llevar el estrés hacia desempeños de alta energía. Pero la línea de separación es muy fina, y por lo general, termina siendo nocivo y perjudicial para el desempeño del trabajador.

Los Factores Psicosociales en el Trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El estrés es una respuesta de adaptación a una situación. Esta respuesta fue quizás beneficiosa para nuestros ancestros (hombres de las cavernas), quienes tenían que pelear con animales salvajes. Pero hoy, el estrés en sí mismo se ha convertido en ese animal salvaje, que es necesario controlar, puesto que puede destruir nuestra salud.

Una vez producido el daño, no sólo es incontrolable, ocasionando el estrés en nuestro cuerpo, también puede guiarnos a comportamientos imprudentes, tales como los producidos por el alcohol y el abuso de drogas, lo que nos puede situar en un gran riesgo. También puede perjudicar las relaciones, guiando a explosiones emocionales y, en algunos casos, a la violencia física.



Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales negativos. Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido aumentando día con día, estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como también los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Actualmente y cada vez mas las empresas procuran aplicar políticas que promuevan la seguridad e higiene, al margen de las leyes establecidas en cada país sobre este tema, incluyendo no solo la protección contra riesgos físicos, químicos y biológicos del ambiente laboral, sino también de los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Partiendo del concepto de persona desarrollado en los temas anteriores, cuerpo, alma, espíritu y mente, el estrés es la consecuencia de los efectos de diversos factores sobre cada uno de estos componentes que forman la totalidad integrada de la persona, así como también esta comprobado que el efecto de un factor sobre un solo elemento de estos, puede producir un efecto o provocar una reacción por parte de cualquier otro de ellos. Por ejemplo, una persona afectada psicológicamente por problemas de relaciones dentro de su trabajo podría enfermarse fácilmente de alguna enfermedad del cuerpo, y viceversa, un malestar físico produce alteraciones en el estado psicológico también.

También se puede observar claramente como diversos factores psicosociales generadores de estrés presentes en el medio ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y desde luego la calidad de las



relaciones humanas.

Es por todo esto que el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores.

El nivel de productividad de las personas no depende solamente de la capacitación, ni de sus competencias, si bien ambas son fundamentales, ocupa un papel muy importante también el aspecto psicológico, ambiental y social del trabajador.

Actualmente se producen acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan consecuentemente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Otros factores externos al lugar de trabajo pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

Hay diversas formas de contrarrestar los diversos causantes de tantas sintomatologías del estrés. Puesto que el hombre es un sistema complejo interrelacionado, los factores que actúan sobre él también lo son, pero también lo son las acciones que se pueden llevar a cabo para combatir los efectos negativos y promover los positivos. Y esto es el aspecto positivo, un malestar físico, podría solucionarse trabajando sobre el aspecto psicológico de la persona, igualmente, se podría actuar sobre la motivación de la persona modificando por ejemplo, el lugar físico donde trabaja, y así podría seguir dando infinitos ejemplos.



Los causantes del estrés

A pesar de que es imposible definir y establecer todos los causantes del estrés laboral, podríamos nombrar los mas conocidos, por el momento:

Del Desempeño Profesional: Trabajo de alto grado de dificultad , Trabajo con gran demanda de atención, Actividades de gran responsabilidad, Funciones contradictorias, Creatividad e iniciativa restringidas, Exigencia de decisiones complejas, Cambios tecnológicos intempestivos, Ausencia de plan de vida laboral, Amenaza de demandas laborales.

De la Dirección: Liderazgo inadecuado, Mala utilización de las habilidades del trabajador, Mala delegación de responsabilidades , Relaciones laborales ambivalentes, Manipulación o coacción del trabajador, Motivación deficiente, Falta de capacitación y desarrollo del personal, Carencia de reconocimiento

Ausencia de incentivos, Remuneración no equitativa, Promociones laborales aleatorias.

De las Tareas y Actividades: Cargas de trabajo excesivas, Autonomía laboral deficiente, Ritmo de trabajo apresurado, Exigencias excesivas de desempeño, Actividades laborales múltiples, Rutinas de trabajo obsesivo, Competencia excesiva, desleal o destructiva, Trabajo monótono o rutinario, Poca satisfacción laboral.

Del Medio Ambiente de Trabajo: Condiciones físicas laborales inadecuadas, espacio físico restringido, exposición a riesgo físico constante, ambiente laboral conflictivo, trabajo no solidario, menosprecio o desprecio al trabajador.

De la Jornada Laboral: Rotación de turnos, jornadas de trabajo excesivas, duración indefinida de la jornada, actividad física corporal excesiva.

De la Empresa y su Entorno Social: Políticas inestables de la empresa, ausencia de corporativismo, falta de soporte jurídico por la empresa, intervención y acción sindical, salario insuficiente, carencia de seguridad en el empleo,



subempleo o desempleo en la comunidad, opciones de empleo y mercado laboral.

La evaluación y el control que se lleve a cabo sobre estos factores, definirán el grado de estrés de las personas que integran la organización. Muchos de ellos son controlables y encauzables, o sea que aunque no se puedan eliminar si es posible encauzarlos de manera de que sus efectos no sean tan negativos, y con la ayuda de herramientas positivas, contrarrestar el perjuicio.

Para una evaluación correcta y efectiva, es necesario contar con médicos especialistas en Salud en el trabajo, y por supuesto, brindarle los recursos que requiera para monitorear y corregir situaciones de malestar.

Hay estudios realizados que indican que, en general, se cumplen los mismos síntomas de estrés entre personas que desempeñan la misma tarea, o trabaja bajo las mismas condiciones, por lo que esto es un punto a favor a la hora de determinar acciones a realizar para combatirlas y tener personas mas saludables en el trabajo, o sea mas productivas, puesto que esta claro que una persona enferma reduce su nivel de productividad considerablemente.

Así podemos afirmar que el gasto en médicos que estudien estos fenómenos, en políticas y acciones que se realicen por la salud de las personas, podrían ser consideradas inversiones, y no gastos.

Es muy difícil de tomar conciencia de la importancia de esta afirmación, en empresas que tan solo están en condiciones de luchar por la supervivencia en países en desarrollo, llenos de políticas desfavorables, competencia desleal, economías imprevisibles, pobreza, salarios por debajo del nivel de pobreza, hacen que estas preocupaciones sean secundarias, y se crea que solo pueden “invertir “ en estos conceptos, las multinacionales o grandes empresas, con recursos para gastar.

Lamentablemente no es así, si las empresas, pequeñas y medianas invirtieran un poco en su personal, en capacitarlo, procurando tenerlo en condiciones agradables de trabajo, obtendrían seguramente una mejor respuesta de su parte, reeditando en un mejor



desempeño, mayor productividad y mejor competitividad. Obviamente estos beneficios para el empleado permitirían al superior exigirle mas, ya hemos analizado las teorías de la motivación y pocas son las personas automotivadas.

Mejor prevenir que curar, es el refrán que mejor se podrían aplicar al estrés. Una situación de estrés es muy difícil de revertir, una vez que la persona enfrenta un cuadro con los síntomas de esta enfermedad, los síntomas no se revierten en una sesión de yoga, un masaje o 1 psicólogo.

Por lo general, los directivos buscan resolver el problema de los trabajadores en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores.

En pocos lugares se preocupan por el estudio de los posibles factores que desencadenarían situaciones de estrés y bajas en el nivel de productividad, y buscan las soluciones, antes de que el problema ya se haya originado.

Muchas veces las medidas a tomar son sencillas, tan solo mejorando el estado de animo y bienestar de los trabajadores disminuye las enfermedades, reduciendo el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

La educación en la salud laboral, ayudándolos a desarrollar habilidades personales que les permitan reducir el problema, distribuyendo trípticos, carteles, conferencias, videos, etc. Contribuye a prevenir, enseñándola al trabajador a identificar los riesgos, los causantes, y mostrar a este las posibilidades de solución de la situación, o el manejo inteligente del estrés para poder actuar en consecuencia y contrarrestarlo.

Mejorar los hábitos del trabajador, la alimentación adecuada, ejercicio físico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas, disminuir las adicciones y evitar la vida sedentaria, son algunas de las medidas simples a promover dentro de la organización, simples, económicas y exitosas.



Se están utilizando cada vez mas, técnicas de atención que consisten en métodos para ayudar a los trabajadores a resolver sus reacciones fisiológicas y psicológicas, con estrategias para reducir el estrés en el ambiente laboral. Consisten en ejercicios de relajación, autoentrenamiento, ejercicios respiratorios, autoestima, meditación y aún yoga.

También se promueve el uso de estrategias para la administración del tiempo, priorización de problemas, desarrollo de la capacidad de planeación, técnicas de negociación; así como ejercitar habilidades para la toma de decisiones, solución de conflictos, conducta asertiva, manejo del tiempo y en general el desarrollo de mejores relaciones humanas.

Hay medidas de tipo organizacionales, que se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de capacitación del personal.

Las medidas de cambio de la organización buscan la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

El cambio se debe propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

Se están produciendo grandes cambios en esta materia, poco a poco, no solo las grandes



empresas, sino las Pymes también van tomando conciencia de su importancia y se busca, poco a poco, participación, con el objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando el desarrollo de sus trabajadores, para aumentar su productividad, los rendimientos, la calidad en el trabajo y desde luego la salud de sus empleados.

Las nuevas tendencias en la administración de los recursos humanos y fuerza de trabajo, contemplan cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendientes a favorecer un clima organizacional mejor que propicie el desarrollo, superación y buen desempeño de sus trabajadores.

Casi la mitad de las compañías grandes en los Estados Unidos proveen algún tipo de capacitación para el manejo del estrés para sus empleados. Los programas para el manejo del estrés les muestran a los trabajadores la naturaleza y las fuentes del estrés, los efectos del estrés para la salud, y las habilidades personales para reducir el estrés—por ejemplo, los ejercicios sobre el manejo del tiempo o el esparcimiento.

La capacitación para el manejo del estrés podría reducir rápidamente los síntomas del estrés como la ansiedad y las alteraciones de sueño; también tiene la ventaja de ser barato y fácil de implementar. Sin embargo, estos programas para el manejo del estrés, suelen durar poco sus efectos benéficos en los síntomas del estrés, muchas veces ignoran las causas importantes a la raíz del estrés porque concentran en el trabajador y no en el ambiente del trabajo.

Como una regla general, las acciones para reducir el estrés deben dar prioridad al cambio organizativo para mejorar las condiciones de trabajar. Pero hasta los esfuerzos más concienzudos para mejorar las condiciones de trabajo probablemente no van a eliminar completamente el estrés para todos los trabajadores. Por esta razón, una combinación de cambios organizativos y el manejo del estrés individual muchas veces es el enfoque más útil de prevenir el estrés en el trabajo.



Algunas propuestas para reducir el stress de trabajo

Asegurar que el volumen de trabajo coordine con las habilidades y los recursos de los trabajadores.

Diseñar los trabajos para proveer el significado, el estímulo, y las oportunidades para que los trabajadores usen sus habilidades.

Definir claramente los papeles y responsabilidades de los trabajadores.

Dar oportunidades a los trabajadores de participar en las decisiones y acciones afectando sus trabajos.

Mejorar las comunicaciones—reducir la incertidumbre sobre el desarrollo de carrera y las posibilidades de trabajo en el futuro.

Proveer oportunidades para la interacción social entre los trabajadores.

Establecer los calendarios de trabajo que están compatibles con las demandas y responsabilidades fuera del trabajo.

Asegurar la dedicación y el apoyo de la administración en programas de mejoras.

Evaluar las percepciones del empleado sobre las condiciones de trabajo, el estrés, la salud, y la satisfacción.

Analizar los datos para averiguar donde están los problemas y las condiciones estresantes de trabajo.

Incorporar la aportación y la participación del empleado en todas las fases del programa

Reunir a los trabajadores o a los trabajadores y directores en un comité o un grupo para la resolución de problemas que generan estrés, creando un programa para la prevención del estrés.

Muchas veces se confunde estrés de trabajo con exigencias o desafíos y no es así. Si hay estrés cuando las exigencias y desafíos no van acompañados de los recursos y capacidades para cumplirlos, pero no lo es cuando el empleado cuenta con los recursos y todo lo



necesario, pero por motivos propios no lo logra. Puede ser que este ante un cuadro de estrés a nivel personal.

Esta claro que si se buscan empleados motivados y proactivos, siempre será necesario postular desafíos y objetivos no fáciles de alcanzar, para mantener a las personas continuamente desarrollándose y en crecimiento, esto tal vez provoque situaciones de nervios y preocupaciones, pero es este estado cuando la persona produce resultados. Ante un trabajo distendido, sin exigencias, no hay imaginación, no hay uso de inteligencia, no hay ambiciones.

Es necesario mantener un equilibrio entre el nivel de exigencias y el nivel de presión del empleado. Para que la presión normal por el logro de objetivos no se transforme en estrés nocivo tanto para el empleado, como para la productividad de la empresa, es conveniente que se reconozcan los esfuerzos a las personas, que se les muestren las oportunidades de carrera que poseen, valorando a cada trabajador de manera individual, tomando siempre acciones que sean coherente con los valores de la organización y eviten la confusión entre sus miembros y fomentando la participación e intercambio entre ellos.

El ocio

Joffre Dumazedier (33) define al ocio: “El ocio es el tiempo liberado por el trabajo productivo bajo el efecto del progreso técnico y de la acción social en beneficio de una actividad improductiva del hombre antes o después de su periodo de productividad”

A mediados de 1900 diversos filósofos y psicólogos comenzaron a definir al ocio como una necesidad del hombre, como compensación por el trabajo. Es ese entonces el hombre estaba sobrexigido por el desarrollo industrial, las tareas mecanizadas, ambientes desagradables, que llevaron aun más a la necesidad de descanso y ocio.

(33) *Tiempo Libre y recreación, un desafío pedagógico*. Pablo Waichman. Pag 59. Joffre Dumazedier, Francia, 1915 – 2002.



Este autor plantea que el ocio es “ una elección que deja al individuo una impresión de placer...” y lo llama también al “conjunto de actividades a las que el individuo puede dedicarse de lleno, ya sea para descansar, para divertirse.

Ya sea para desarrollar su información o su formación desinteresada, su participación social voluntaria o su libre capacidad creadora, una vez que se haya liberado de sus obligaciones profesionales, familiares y sociales”, o sea todo aquello que la persona decide realizar por su propia voluntad, libre de toda obligación y presión, todo aquello que busca realizar con gusto.

Pero entonces porque no pensar que es posible lograr despertar el gusto en la persona por aprender?, ofreciéndoselo a través de actividades libres, sin presiones laborales ni sociales, pero que lo llenen y enriquezcan, o sea hacer surgir en la persona la necesidad de crecimiento como siente la necesidad de ocio y libertad.

Se dice que el ocio es liberador, puesto que es el resultado de una libre elección y porque libera obligaciones.

Ejercicio físico y salud

En la actualidad parece claramente demostrado que mientras que el sedentarismo supone un factor de riesgo para el desarrollo de numerosas enfermedades crónicas, entre las que destacan las cardiovasculares por representar una de las principales causas de muerte en el mundo occidental. Llevar una vida físicamente activa produce numerosos beneficios, tanto físicos como psicológicos, para la salud.

No es fácil definir el término salud ya que cada persona tiene una percepción y vivencia personal de ella, dependiendo de lo que cada uno considera normal, del nivel socioeconómico, religión, forma de vida y cultura, la cual aporta el patrón que define la forma de estar o de ser sano. Según la O.M.S. (Organización Mundial de la Salud)(34),

(34) www.who.int



la salud se puede definir como “el estado de completo bienestar físico, mental y social y no sólo la ausencia de enfermedades”.

Una de las motivaciones para la realización de ejercicio físico es la búsqueda de ese estado de bienestar que se acerque al concepto individual de salud como componente básico de la calidad de vida.

Según estudios realizados, parece que existe una relación entre la actividad física y la esperanza de vida, de forma que las poblaciones más activas físicamente suelen vivir más que las inactivas. Por otra parte, es una realidad que las personas que realizan ejercicio físico de forma regular tienen la sensación subjetiva de encontrarse mejor que antes de realizarlo, tanto desde

el punto de vista físico como mental, es decir tienen mejor calidad de vida. Parece evidente por lo tanto que la práctica de ejercicio físico tiene algo de positivo para la salud.

La actividad física y la aptitud fisiológica, o sea los beneficios de la actividad física, prolongan la longevidad y protegen contra el desarrollo de enfermedades cardiovasculares, ataques cardíacos, hipertensión, obesidad, osteoporosis, cáncer de colon y depresión. Estas afirmaciones no son meras hipótesis, los beneficios de estar protegidos de estas afecciones por medio de la actividad física, residen en la relación causa - efecto a través de alteraciones en mecanismos fisiológicos enzimáticos que el ejercicio provoca en nuestro organismo.

Llevar una vida físicamente activa provoca una acción directa sobre nuestro corazón, reduciendo notablemente el riesgo de enfermedades cardiovasculares.

El incremento del aporte de oxígeno, mejora en la contracción miocárdica, disminución de la frecuencia cardíaca basal, la tensión arterial en reposo y en actividades diarias, incremento del diámetro y capacidad de dilatación de las arterias coronarias; y por ende, provocando una mejor circulación.

Estos, son simplemente algunos de los beneficios que provoca el ejercicio en el sistema



circulatorio, además de modificar los efectos perjudiciales de malos hábitos (tabaquismo, dietas inadecuadas o desequilibradas, altos índices de colesterol, obesidad, etc.)

Estudios realizados en diversas universidades determinaron que la vida sedentaria aumenta a más del doble el riesgo de desarrollar una enfermedad cardiovascular, (ataques cardíacos, etc.) y disminuye en igual proporción en la medida que aumenta la actividad física y su continuidad. Así mismo, se comprobó que los individuos hipertensos sedentarios aumentan tres veces más el riesgo de desarrollar un ataque que los hipertensos activos.

La vida de los empleados que pasan horas de sus días sentados en oficinas, frente a una computadora o atendiendo clientes, es una vida sedentaria, si no buscan realizar algún tipo de actividades fuera del horario de trabajo.

Hoy en día, hay organizaciones que disponen de gimnasio dentro del lugar de trabajo, o en el mismo edificio donde trabajan, buscando facilitarle al empleado la realización de ejercicios que contribuyan a su salud y por lo tanto bienestar general.

Ejercicios pueden ser desde una caminata, natación, clase de aeróbic, gimnasio con aparatos o una clase de yoga o ejercicios de relax.

Combinar la capacitación con el ejercicio no es ninguna locura y es más accesible de lo que se cree y muy productivo para la empresa puesto que aumenta el bienestar en las personas y esto repercute directamente sobre su desempeño y rendimiento.

11. APRENDIZAJE Y CAPACITACION

Algunos problemas del aprendizaje

Hemos evaluado los diversos factores que están en juego cuando se planea un programa de capacitación dentro de la organización, ya hemos visto el proceso de capacitación tradicional, o sea utilizando un aula, una charla, videos, filminas, role playing, o algún juego en equipos e intercambio de opiniones y experiencias.



Pero, por que muchas veces estos sistemas tradicionales de capacitación fracasan, o no dan los resultados que esperamos?. Sabemos ya que:

- la gente olvida fácilmente lo que escucha una sola vez,
- pocas veces leerá lo apuntes que le entreguen en el curso, solo lo elemental para pasar la evaluación que muchas veces se realiza como punto final del curso,
- Prestara atención al inicio de la charla, y luego su mente volara por donde solo cada uno sabe,
- Si esta cansado, aprovechara para dormir una siestita,
- Si se encontró con algún amigo, conversara por lo bajo sobre los planes para la noche o el fin de semana,
- Se anotan en los cursos que la empresa les ofrece, solo para ocupar el tiempo, viajar y no trabajar,
- Si el tema no es de su interés, cualquier excusa será buena para retirarse antes de tiempo

Así, solo quedaran los que realmente les interesaba el tema, y seguramente no necesitaban tanto la charla, como todos los demás, y por lo general se trata de los jefes, el empleado ejemplar o los organizadores del evento.

Por supuesto que estas situaciones no se dan siempre, pero sí en un alto porcentaje.

Probablemente ya hemos escuchado mas de una vez, algo comprobado:

“ Recordamos y retenemos: 10% de lo que leemos, 20% de lo que oímos, 30% de lo que vemos, 70% de lo que discutimos con otros, 80% de lo que experimentamos y 95% de lo que enseñamos a otros ””

William Glasser (35)

Así como desde que nacemos aprendemos a hablar, hablando, a caminar, caminando, y así con todo lo que la vida nos va enseñando, lo mismo sucede con el trabajo y con

(35) www.wglasser.com



nuestra persona. El ser humano aprende a realizar y realizarse a través de la acción, actuando por sus propios medios, a través de la prueba y error.

Una nueva tarea se aprenderá, realizándola, equivocándonos, corrigiendo los errores, analizando el motivo de los errores, volviendo a intentar, compartiendo experiencias, etc.

A través de una charla, en un aula, sentado, es difícil contar con el 100% de atención de los espectadores, que los aprendices retengan el 100% de lo que intentamos enseñar y transmitir, es prácticamente imposible.

Podemos ser muy claros y didácticos en las exposiciones, pero aun así, una vez que la persona, se encuentra frente a una situación que debería estar en condiciones de superar de acuerdo a lo aprendido en algún curso, recién quedara grabado en su memoria el procedimiento o decisión a tomar, luego de equivocarse varias veces.

En cambio si partimos, desde el primer paso de aprendizaje, exponiendo al aprendiz a situaciones que deberá enfrentar luego solo, intercambiando momentos de charlas, conversaciones, y practicas reales o analógicas que representen posibles situaciones reales, cada experiencia quedara grabada dentro de él y cuando deba enfrentar una situación real, revivirá la aprendida en el curso tanto mas fácilmente que palabras de un interlocutor.

No significa que siempre sea mejor, dependiendo del tema a tratar, de las características de los alumnos, y de las condiciones, a veces es necesario sentarse frente a una pantalla y tan solo escuchar.

Frustración tienen los que concurren porque muchas veces no logran entregarse al aprendizaje, o lo que reciben no es lo que quieren o necesitan. Cuando les gusta, les cuesta aplicarlo porque “una cosa es lo que pasa en los cursos y otra es la realidad de todos los días”. A veces este recordatorio se lo hace su propio jefe que “lo sabe por experiencia”.

En muchas empresas se envía información a las áreas para que elijan los temas que



les interesan. Como no suele haber un verdadero proceso de análisis de contenidos, no saben conectar lo que creen que necesitan con lo que solicitan, convirtiéndose el proceso en algo desabrido y burocrático del que todos terminan siendo cómplices no por gusto, sino porque no logran utilizar lo esencial: el proceso de comunicación entre ellos mismos, para detectar lo que les conviene aprender.

Muchas veces sucede que se exige que la capacitación sea breve, y no siempre esto es posible si se quieren obtener resultados reales, nadie puede aprender a manejar con una sola clase teórica, la práctica y a repetición es fundamental.

Además se ve a la capacitación como algo externo, como algo que viene de afuera, como una herramienta, como una cosa, cuando en realidad el aprendizaje se produce con la transformación del que aprende. Cuando decimos que aprendemos a manejar o a jugar al tenis, en realidad lo que ocurre es que nos vamos transformando paulatinamente en conductores o en jugadores y lo que nos permite jugar o manejar no es la “herramienta” externa, sino el enriquecimiento de nuestro saber hacer por la capacitación.

Como hacemos con la comida que es transformada por nuestro organismo, para aprovechar los elementos nutrientes que necesitamos, desechando lo que no nos conviene retener.

La palabra educar, significa “sacar de adentro”. Aprender negociación, comunicación o liderazgo es poner en marcha el proceso de convertirnos en mejores negociadores, comunicadores y líderes, “transformando” lo que éramos anteriormente. Es el aprender a hacer, para convertirlo en conducta habitual y en cualidad del ser.

El proceso de aprender y enseñar es de múltiples vías, pero además el adulto tiene que “darle permiso” a otro adulto para que éste le enseñe. Tiene que tener interés en aprender lo que le ofrecen y a su vez el que enseña, tiene que utilizar el conocimiento preexistente del otro para ayudarlo a integrar, a que conecte dentro de él lo necesario para que este proceso se produzca, arraigue y continúe su desarrollo posterior, por sí mismo y con las ayudas oportunas que vaya necesitando.



Por estas razones, la persona que tenga a cargo la gerencia de capacitación tiene que tener muchas cualidades, sintetizadas en un cóctel especial. Le tienen que gustar las personas, lo tiene que fascinar el proceso de entender cómo aprendemos y enseñamos y cómo podemos ejercer nuevas conductas para pasar a la acción. Tiene que entender cuáles son las necesidades que están debajo de los pedidos y saber seleccionar a los que enseñen cada tema, para convertirlo en un saber hacer y además que lo que van incorporando segmentadamente en sus diversos aprendizajes lo sinteticen en un lenguaje común, que los saque de los dialectos especializados.

Pero sobre todo tiene que ser una persona que viva aprendiendo, que conserve su capacidad de asombro, a la que le guste explorar y contagie a través de su propia pasión las ganas y la práctica del aprendizaje continuo.

Cuando hablamos de “organizaciones que aprenden”, en realidad hablamos de lo que estuvimos describiendo, cuando se desarrolla el conocimiento y se entreteje con el de las otras personas. Cuando hablamos de una cultura organizacional, hablamos de la forma como las personas se enseñan unas a otras, para generar y mantener ese aprendizaje conjunto. Cuando hablamos de cultura, expresamos la síntesis de todos estos variados y complejos procesos, que encierran la tradición y la creación de lo nuevo para poder cambiar.

Recordemos una vez más que lo único animado en las organizaciones, son las personas. Las demás son “cosas inanimadas” a las que nosotros “animamos” porque ánima significa alma, lo más esencial de “ser humanos”.

Si tenemos en cuenta todo esto, la capacitación va a ser muy valorada, como uno de los aspectos más importantes en nuestro trabajo: estar abiertos al nuevo conocimiento para mantenernos en la avanzada del desarrollo y de la competitividad y sobre todo aprovechar todas las fuentes de aprendizaje que tenemos a nuestro alcance.

Hay cosas más caras que la capacitación: no hacerla, hacerla mal y resignarnos a esta situación.



Nuevas formas de aprendizaje: Training Outdoor

Frente a los problemas que surgen de los sistemas tradicionales de capacitación, existen nuevas formas de llevar a cabo actividades que promuevan el aprendizaje, la motivación, mejoren el trabajo en equipo y el clima laboral y fortalezcan el liderazgo, entre otras tantas virtudes.

Se trata de la utilización de metodologías basadas en las actividades en el ambiente exterior, al aire libre o en lugares naturales, fuera del ámbito habitual de trabajo, donde la persona esta alejada de las presiones laborales, donde puede sentirse con mayor libertad de expresión y de relacionarse con otras personas.

Las personas aprenden practicando, viviendo situaciones que quedaran grabadas dentro de ellas, y serán más fáciles de recordar que las palabras de un expositor.

Para poder realizar un análisis de esta nueva metodología, es necesario recordar los conceptos básicos que rigen la acción de los empleados y directivos dentro de una empresa.

Al vivir experiencias diferentes a las que se esta acostumbrado en la vida y el trabajo cotidiano, situaciones a veces extremas, o donde hay que utilizar el ingenio para buscar soluciones, se logran superar las propias debilidades interiores, se fortalece la voluntad, y esto contribuye a enfrentar las adversidades de la vida cotidiana mucho mas fácilmente.

Quien ha subido una montaña, y ha estado frente al riesgo y el peligro, al bajar se siente una sensación inexplicable, de que nada nos parece imposible, nos sentimos libres, y poderosos para enfrentar nuestros miedos, y los más grandes problemas.

Sin llegar al extremo de poner en riesgo nuestra vida, ni la de los demás, es posible representar a menor escala situaciones donde los participantes se enfrenten con su propio ser, con sus limitaciones, para que fortalezcan el autoconocimiento y esto luego



se vea reflejado en su desempeño, en sus relaciones con las demás personas también.

La fuerza de voluntad, la fuerza interior o tan solo el descubrimiento del propio ser son puntos importantes a trabajar durante el desarrollo práctico de una actividad, tal cual se viven en actividades de Montaña, o en lugares donde no se cuenta con las comodidades de la vida moderna.

A través del encuentro de la persona con la Naturaleza, el ser humano logra sacar de su interior sus fuerzas más profundas y que muchas veces están latentes dentro de él y con las presiones de la vida moderna, no logran salir y dar sus frutos. En los lugares naturales como así en las situaciones extremas el ser humano saca fuerzas de dentro de él que jamás ni el mismo creería que podría tener.

Fuerzas interiores no digo solo físicas, sino también solidaridad para una labor en equipo, fuerzas para dejar de lado prejuicios y dirigir un grupo y ser un líder, o simplemente poner voluntad para obedecer a quien sea líder.

Que motiva a las personas a llevar este comportamiento en estas situaciones y no logran hacerlo en su vida diaria? Tal vez su instinto de supervivencia, asegurado en la vida diaria, pero no así en lugares extremos, donde el hombre es un pequeño ser vivo más, donde los medios son limitados y su vida depende de su actuar, de su creatividad, de su voluntad y ganas de vivir.

Esta claro que como dice Stephen Covey (36), el ser humano se rige por sus 4 inteligencias: cuerpo, corazón, mente y espíritu.

Esta en los líderes motivar a las personas a hacer uso de estas 4 inteligencias, en provecho de su productividad en su trabajo y en su desempeño. Están dentro de las personas, solo hay que ayudar a extraerlos y que vean lo beneficioso que es para su vida y no solo para su trabajo.

Estas experiencias hacen crecer al ser humano no solo para su vida laboral sino personal,

(36) *El 8 Hábito*. E. Covey. Ed. Paidós, 2005.



Estas vivencias permiten a la persona avanzar a un profundo proceso de autoconocimiento, y autoconciencia, que le permiten fortalecerse y fortalecer a otros también.

Aquellos con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas y al desempeño en el trabajo.

La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Una persona altamente consciente sabe hacia dónde se dirige y por qué, y por ello es capaz de ser firme a la hora de declinar una oferta de trabajo tentadora en el aspecto financiero que no es acorde con sus principios y metas de largo plazo.

En primer lugar, las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad.

Durante las evaluaciones de desempeño, las personas con alta motivación suelen pedir a sus superiores que les exijan más. Claro está, un empleado que combine la autoconciencia con la motivación interna reconocerá sus límites, pero mas aun sus capacidades y aptitudes que lo motivaran a alcanzar los objetivos cada vez más difíciles.

A través de actividades outdoor es posible facilitar la transmisión del conocimiento tácito, aquel que es difícil de transmitir con palabras o en libros. Compartiendo actividades, vivencias, situaciones diferentes a las vividas diariamente en el trabajo diario, se establece una comunicación totalmente distinta a la tradicional de oficina. Una actitud en un momento determinado puede transmitir mucho mas que todo un manual de procedimientos, o un sistema de incentivos.

Es un gran desafío también, aparte de todos los beneficios que hemos nombrado, el hecho de contribuir a crear un estilo de vida sano, en armonía con la naturaleza, que le servirá por siempre, puesto que el hombre es parte de esa naturaleza y allí es posible encontrar la respuesta a diversas incógnitas que tiene el hombre de hoy. Las actividades al aire libre, encaradas metodológicamente, son muy positivas para alcanzar estos beneficios. Quienes transmiten y contagian el gusto por estas actividades, combinan



varias disciplinas y conocimientos, Educación física, psicología, dirección, liderazgo, trabajo en equipo, medicina, ecología, sociología, etc.

Enfrentar el riesgo

Correr riesgos es una oportunidad de autoconocimiento, de ampliar la conciencia, de percibir la vida como un inmenso tesoro, de disfrutar cada momento plenamente, de fortalecimiento, de visiones de plenitud.

La practica de actividades extremas, al aire libre, deportivas permiten sacar de dentro de las personas habilidades, que muchas veces no son visibles en el trabajo habitual de oficina.

Las actividades de trabajo en equipo, fuera del ámbito laboral, permiten enriquecer a las personas y sus trabajos al ver distintos enfoques, y abrir sus mentes al estar en ambientes agradables, fuera de la presión laboral.

Las empresas aun no le dan la importancia que tiene el bienestar físico del empleado. Solo las grandes empresas desarrollan planes de actividades así para empleados, de alta jerarquía. Esta comprobado fisiológicamente que el ejercicio físico colabora con todas las funciones del organismo, y promueve el bienestar de las personas en todos sus ámbitos, esto repercute inevitablemente sobre su actividad laboral, como se ha analizado anteriormente al hablar de estrés.

Cada vez se llevan a cabo mas competencias de carreras de aventura en equipos de amigos y de empresas, es un movimiento en crecimiento continuo. Hay algo que mueve a la gente a buscar este tipo de actividades, que los saca de sus rutinas, les atrae la competencia, el afán x ganar, de probarse a sí mismos también, esto lo trasladan a su labor diaria inevitablemente.

El juego y la aventura



La capacitación outdoor tiene como principal aliado el juego, como herramienta para la transmisión de experiencias. Desde los conocidos feedback, resolución de casos, simulación de situaciones, hasta diversas nuevas técnicas y juegos, creadas con la experiencia de quienes se dedican a esto. A través de diversos “juegos” se dan consignas a cumplir, reglas, competencias entre equipos, problemas por resolver.

Estas metodologías logran resultados basados en la experimentación activa, en la “reflexión en la acción”, permitiendo que los participantes se involucren emocional, intelectual y físicamente favoreciendo la exploración y el reconocimiento de posibilidades al introducirse en los campos de la creatividad, y del descubrimiento de capacidades para realizar cosas, alcanzar metas difíciles y vencer obstáculos que en la vida común jamás se crearían capaces.

Todos estos descubrimientos que la persona podría lograr a través de estas actividades, pueden ser fácilmente transferidos y aplicado a múltiples tipos de tareas, potenciando el desempeño

Es fundamental en todos los casos la formulación de objetivo a alcanzar, así como los juegos siempre tienen un objetivo, ganar, encontrar, descubrir, llevar, traer, ser el primero, ser el ultimo, etc., no es muy distinto de la vida laboral y privada de las personas, todo lo que realizamos tiene un ultimo interés, ya sea conocido por otros o solo dentro nuestro.

Hay diversas técnicas de dinámicas de grupos, es tarea de quien organiza estas actividades, busque las apropiadas para el objetivo que se persiga o porque no diseñe algo nuevo.

No se trata de pociones mágicas que puedan educar a las personas y alterar sus comportamientos, sino solo parte e una estrategia valida en la medida en que se inserta en un proceso con objetivos claramente establecidos.

El ser humano utiliza tres procedimientos básicos para conocer las cosas y reaccionar: el INSTINTO, que lo conduce a reacciones fijas, puesto que la respuesta esta integrada en su organismo, es inmediata y no requiere aprendizaje. Esta respuesta es predecible y muy



útil en situaciones de emergencia. La desventaja es que cuenta con un límite en cantidad de respuestas fijas, que no son modificables.

El APRENDIZAJE, el cual puede ser directo, cuando surge de un lento proceso de ensayo y error, buscando la respuesta adecuada a una situación. Así permite desarrollar respuestas a nuevas situaciones, pero es muy lento y peligroso en los casos donde no hay lugar al ensayo y error.

O indirecto, aquel que se adquiere a través de respuestas apropiadas, sin necesidad de ensayo y error, como el aprendizaje guiado, las explicaciones, entrenamiento en grupo con expertos que ya tienen las respuestas, y no es necesario ensayar. Permite el trabajo en equipo, pero se corre peligro de dejarse guiar por fuentes erróneas. Exige gran auto motivación, visión y paciencia hacia el futuro, ya que los resultados no siempre se ven inmediatamente.

Y por último, el ser humano cuenta con la COMPRENSIÓN, o sea el proceso por el cual algo desconocido se transforma en conocido a través del pensamiento. Con este procedimiento el hombre amplía sus conocimientos, multiplica lo aprendido, lo relaciona con otros conocimientos y así crea nuevas ideas, adaptando respuestas a situaciones diversas.

Al exponer a una persona o grupo de personas a situaciones en ambientes en los que no está acostumbrado, deberá desplegar los tres tipos de procedimientos para tomar conciencia de donde está y como proceder.

Se encontrará en un sistema complejo, la Naturaleza es un sistema complejo y dinámico, al insertar al hombre en medio de ella, pasará a formar parte de ese sistema. Se logrará así despertar en él la idea de pensamiento sistémico, tan necesario en las organizaciones de hoy, podrá ver como una decisión ya sea guiada por el instinto o el aprendizaje, repercuten en todo el sistema natural y sobre el también. Esta idea podrá recordarla luego a la hora de tomar decisiones que impliquen e interrelacionen diversos recursos, y diversas personas dentro y fuera de la organización.



No es para el hombre mas fácil sobrevivir en medio de la naturaleza, que en medio de la competencia feroz dentro de una empresa,

Así como en la naturaleza, en la sociedad y el trabajo, el hombre se enfrenta a situaciones bajo certeza, riesgo e incertidumbre, así las competencias que deberá aprender y utilizar no serán muy distintas en un ambiente que en otro.

La diferencia radica en que es difícil re-crear situaciones reales de riesgo bajo control en las organizaciones, para que la persona o los grupos aprendan y descubran nuevas maneras de enfrentarse a ellas, puesto que pondríamos en peligro el éxito de la organización.

Pero si se logra representar situaciones así en la naturaleza, con expertos en el tema, bajo control para ellos, pero que para las personas que participan en las actividades, parezcan bajo riesgo total o incertidumbre, se pueden lograr resultados mucho más poderosos. En la empresa el hombre pone en riesgo, en ultima instancia, dinero, de el o de la empresa, pero dinero al fin. En la naturaleza se pone en riesgo la propia vida y la ajena.

Hay diversas situaciones que una persona vive en la naturaleza, no solo a través de juegos organizados, sino tan solo por el hecho de estar allí, de las cuales puede rescatar conceptos y aprendizajes aplicables a su vida laboral y personal, por ejemplo situaciones de peligro.

A través de diversas actividades y vivencias, se aprenden, por ejemplo las claves para acotar el peligro:

- actuar con responsabilidad
- comprender la diferencia entre evitar y manejar
- la importancia de la capacidad de la gestión del peligro, con aptitud (dominio de estrategias, conocimientos, etc.) y actitud, ante uno mismo y los demás, poder actuar en situaciones de estrés y en tiempo “cero”

Merece un momento detenerse en el concepto de “tiempo cero”, es aquel que no tiene



duración, aquel momento en el cual se define la vida o la muerte, el éxito o el fracaso. Aprender a tomar decisiones en tiempo cero es hoy en día una aptitud muy valiosa, en el mundo de los negocios, donde lo único constante es el cambio y donde, muchas veces, no hay tiempo para aprender, meditar, analizar opciones y luego decidir, sino que el éxito se lo lleva el mas rápido, el que tiene mayor capacidad de análisis y decisión en tiempo cero.

Frente a una situación en la naturaleza también se pueden determinar amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades de la situación y sus integrantes, se puede realizar un análisis FODA en cualquier momento y sobre cualquier escenario, no solo en una empresa, sino en una situación de rescate de personas en la montaña o en un trekking por los medanos de la playa. Desarrollar y practicar estas metodologías, con ejemplo simples muchas veces, como la consigna de llegar a un lugar guiados por una brújula, armar chozas y buscar comida para la cena, pueden ser vistos como una misión, para los cuales sea necesario definir objetivos, estrategias y planes de acción.

Así, a través de ejemplos de este tipo y tantos otros, graban a fuego en las personas, lo aprendido y vivido.

La motivación y la emoción, se debería aprender a controlar, puesto que demasiada emoción, nubla la vista y el pensamiento y coarta la capacidad de resolución de problemas.

La disposición, o sea la tendencia de las personas a percibir y abordar los problemas de determinada manera, haciendo uso de experiencias anteriores, colabora a encontrar soluciones mas rápidamente, teniendo una mente flexible y abierta a improvisar si fuera necesario. Las metodologías de enseñanza a través de la simulación potencian la disposición ante los problemas previsibles, ya que se representan situaciones similares que podrían suceder en la realidad, pero aun así, se procura promover las ideas nuevas, buscando desarrollar mentes flexibles a nuevas opciones.



“Insisto en que es necesario una mente flexible capaz de improvisar, pero no en sentido peyorativo sino creativo. Solamente desde una sólida base de experiencia y conocimiento se puede admitir la improvisación como camino hacia el descubrimiento” Alejandro Randis. Guía de Alta montaña. Director de la Escuela de Alta Montaña de Mendoza(37)

Tomar decisiones frente al peligro

La toma de decisiones es otra herramienta para la solución de problemas, pero es aplicable cuando tenemos opciones posibles a seguir. Aplicando criterios para evaluar y determinar la opción más apta.

Ante una situación o problema donde se debe tomar una decisión, se puede responder de diferentes maneras:

- Analizar la situación, los objetivos y recursos disponibles, plantear diferentes opciones, analizar cada una y elegir una.
- Tomar una decisión si previo análisis y estar dispuesto a enfrentar las consecuencias positivas o negativas del resultado.
- O no actuar, dejar que pase, que sucedan las cosas, sin ejercer influencia.

En las actividades outdoor se crean situaciones donde no hay lugar a “dejar pasar”, a no tomar acciones, sino que el propio momento exige una decisión, así las personas aprenden a enfrentar situaciones donde es necesario hacer análisis y tomar decisiones. Se procura demostrar a quienes participan que aun en una situación peligrosa, donde la vida misma corre peligro, es posible detenerse un segundo, analizar la situación y tomar una decisión. Si las personas toman conciencia de esto, les será mucho más fácil tomar decisiones en la vida laboral cotidiana, lo harán cada vez más rápido, y efectivo. Capital intelectual, potencialidades, crecimiento, desarrollo del conocimiento, la

(37) Manual de curso de rescate en montaña y trabajo en equipo. Mar del Plata, 1998.



capacitación es como un fertilizante para que las ideas surjan, estas actividades outdoor promueven el crecimiento profesional, despiertan en el empleado los deseos de aprender, desarrollarse, aumentan sus esperanzas de crecimiento dentro de la organización.

Las actividades outdoor promueven mucho mas el intercambio entre las personas dentro de la organización, generan el ambiente necesario para el surgimiento de la creatividad.

Ejemplo de Actividad Outdoor

No es conveniente elaborar un plan modelo de actividades outdoor, debido a que no es un sistema estandarizado, sino que se elabora luego de establecer las necesidades y objetivos de la organización o grupo que será sometido a la actividad. A partir de allí se eligen entre las diversas opciones de actividades recreativas, de ingenio, de aventura o de supervivencia adecuadas para el grupo y de las cuales puedan obtenerse conclusiones y beneficios reales para el grupo de manera de alcanzar los objetivos propuestos. La duración de las mismas también varia mucho según las necesidades de la empresa contratante del servicio.

Hay consultoras de empresas que organizan actividades para grupos abiertos, determinando los temas a tratar, hay consultoras que ofrecen a las empresas jornadas ya organizadas y adaptables fácilmente a diversas empresas y hay empresas que ontratan consultoras para realizar un curso o jornada a medida, de acuerdo a las necesidades que tengan, estas suelen ser las mas efectivas.

Para que se entienda un poco mas de que se trata, se establece aquí un ejemplo real de un curso abierto dictado por el Prof. Alejandro Randis, Director de la Escuela de Alta Montana de Mendoza, y organizador de actividades Outdoor Training para la consultora de empresas Master Group de Mendoza, Argentina.



Nombre: Curso de rescate en montaña y trabajo en equipo.

Lugar: Sierra de los Padres. Camping La Serranita

Fecha: 28 y 29 de agosto 2007.

Material: elementos personales para acampar, comida.

Dirigido a guías de montaña, personas con afinidad con el montanismo y empresarios.

Objetivo: Aprender técnicas de búsqueda y rescate de personas en zonas inhóspitas.

Afianzar y adquirir competencias de liderazgo y manejo de equipos.

Programa

1 mañana: actividades de integración - charla teórica en salón sobre montanismo.

1 tarde: llegada al camping, formación de equipos de trabajo. Entrega de material didáctico (carpeta con consignas y material de rescate)

Designación de roles dentro de cada grupo (líder, responsable de material, operadores, etc)

Desarrollo de la 1 consigna: transportar 1 herido de un lugar a otro, utilizando cuerdas en un tiempo determinado. Tiempo para organizarse: 40 minutos, tiempo para operar: 20 minutos.

Puesta en común de los problemas y resultados obtenidos.

Noche: cena, intercambio, y desarrollo de 2 consignas nocturnas:

encontrar un herido oculto en la sierra, realizando un recorrido por el campo utilizando brújula.

Puesta en común de los problemas y resultados obtenidos.

Día 2

Mañana: desayuno grupal y realización de consigna 3: realizar sistema de poleas, escender en una fisura en las rocas y rescatar a un herido oculto allí. Organización y



asignación de tareas. Realización de la misión.

Puesta en común de los problemas y resultados obtenidos.

Tarde: reunión general, conclusiones finales sobre la utilidad que encontró cada uno según su realidad y ocupación.

Comparación entre Capacitación tradicional y Capacitación Outdoor

ASPECTO	CAPACITACION TRADICIONAL	CAPACITACION OUTDOOR
material didactico	material escrito, proyecciones en pantalla.	material escrito, la naturaleza, elementos de todo tipo para la practica de diversas actividades
lugar fisico donde se desarrolla	aula cerrada	espacios al aire libre, en la naturaleza
instructores	profesores o superiores idoneos en el tema a tratar. Personal contratado ajeno a la empresa	los mismos participantes, guiados por personas idoneas para estas actividades. El aprendizaje surge de las actividades
participacion	en momentos determinados por el instructor	en todo momento, la participacion es parte de la actividad de aprendizaje.
temas a tratar	mejores resultados para conocimientos tecnicos y especificos	mejores resultados para aprendizajes sobre trabajo en equipo, liderazgo y desarrollo personal
Practica	al finalizar un tema o al final del curso	la ejercitacion es el eje principal de la capacitacion. Se aprende a traves de la ejercitacion
motivacion para el aprendizaje	notificando al personal sobre la disponibilidad u obligacion a asistir, a traves de cartelera o e-mails.	con charlas que expliquen las actividades a desarrollar, y los resultados que se esperan obtener.
aporte a la persona	conocimientos teoricos, tecnicos y cientificos en su mayoria.	enriquecimiento a nivel grupal, personal y profesional.
aporte al grupo	poco, hay poca interrelacion	se llevan a cabo ctividades principalmente en grupo, haciendo incapie en el intercambio de experiencias y conocimientos.
liderazgo	se trata como un tema teorico de aprendizaje	se practica continuamente, a traves de actividades.
salud y estres	se trata como un tema teorico de aprendizaje	contribuye a reducir el estres laboral y promueve practicas en pos de la salud fisica y mental.
interes de las personas	dependiendo del aporte del curso al desarrollo profesional de la persona.	siempre se obtiene enriquecimiento profesional o personal.
brecha entre capacitacion y la realidad	considerable, a pesar de todos los ejemplos y expriencias que pueda relatar el interlocutor o los participantes.	menor, dado por la practica real y el intercambio entre los participantes

Como se puede observar en el cuadro diversas son las diferencias que existen entre un sistema de capacitación tradicional y un sistema experimental aplicando actividades outdoor.



A simple vista se podría observar que el material didáctico a utilizar difiere mucho en un sistema del otro. En la capacitación tradicional se utilizan materiales previamente preparados, con resultados predecibles para quien instruye, en cambio en la capacitación outdoor, el material principal es la Naturaleza, la cual es de por sí impredecible. Nunca se sabe exactamente cual será el camino más aconsejable, o de que manera se comportara el clima que determinara el éxito o fracaso de una misión asignada a un equipo de trabajo.

Ambos requieren de papelería y elementos de lectura, en el caso de la capacitación tradicional se trata de textos teóricos, o con ejemplos de casos reales, en el caso de la capacitación outdoor, se utilizan textos que inviten a la reflexión combinados con conocimientos teóricos.

Para la capacitación tradicional se utilizan ambientes cerrados, aulas, salones de conferencias, donde no es necesario realizar ninguna actividad física. Se establecen pausas de intercambio y descanso, coffe breaks, almuerzos, etc.

Las actividades outdoor se realizan en lugares abiertos, al aire libre, y los momentos de intercambio son constantes, las personas están en permanente comunicación e intercambio de conocimientos y experiencias.

Respecto a los instructores, en la capacitación tradicional se utilizan personas idóneas en algún tema específico. En las actividades outdoor participan y guían personas que no necesariamente poseen conocimientos acerca de los temas que conciernen a los empleados, sino que su trabajo es guiar a los empleados para que ellos mismos saquen sus conclusiones y generen su propio aprendizaje, generen nuevos caminos y formas de producir resultados. Si bien estos coordinadores no necesitan conocer en profundidad las actividades que realiza la empresa, si deben tener conocimiento de psicología laboral,



sociología y recreación para orientar a los grupos hacia resultados positivos para su desempeño profesional.

La participación es el elemento fundamental en la capacitación Outdoor, el aprendizaje surge del aporte de cada uno en las actividades que desarrollen, en todo momento, a diferencia de los sistemas tradicionales donde se preestablecen los momentos de participación e intercambio.

Para lograr la asistencia a los cursos o charlas tradicionales se suele motivar al personal a participar a través de notificaciones por escrito y ordenes directas. Para lograr la participación productiva de los empleados en una actividad outdoor, se suele notificar a través de una charla motivadora previa las actividades a realizar y sobre todo los objetivos que se perseguirán, de manera de que el empleado perciba el beneficio que podría obtener al asistir y sienta responsabilidad ante su equipo de trabajo.

En las actividades outdoor se produce mayor intercambio acerca de experiencias reales vividas por los mismos participantes, esto los hace sentirse mas cerca de la realidad que viven a diario. En cambio en una charla tradicional, el expositor suele contar casos vividos por él, muchas veces reales, pero que no siempre son reflejo de la realidad que vive el participante.

Como se ha explicado al inicio del trabajo, y demostrado a través de los conceptos analizados, esta metodología seria útil para la transmisión de conocimientos relacionados con liderazgo, trabajo en equipo y estrés laboral. No seria conveniente utilizarlo para transmitir información teórica, científica o técnica.

Al tratarse de actividades donde la persona participa activamente, brindando opiniones, no seria posible transmitir conocimientos teóricos desconocidos por la persona, puesto que la participación, elemento fundamental, no tendría lugar aquí.

Como ya se ha dicho, realizar una actividad outdoor es practicar directamente, es aprender practicando, si bien no realizando su trabajo cotidiano, pero si realizando



tareas que son análogas de tu labor cotidiano.

En la capacitación tradicional la practica se realiza a través de análisis de casos, o los diversos métodos de ejercitación como el role playing, intercambio de experiencias propias, etc.

Una gran diferencia observable entre ambos sistemas es el enriquecimiento a la persona participante, tanto a nivel profesional como social y personal. Se alcanzan logros personales que le dan a la persona mayor confianza en si misma, colabora con el intercambio con sus pares, aparte de lograr establecer relaciones con su trabajo cotidiano.

El enriquecimiento al grupo es una diferencia importante, puesto que en la capacitación tradicional poco se puede lograr a través de una charla, o un juego en un salón. A través de la vivencia de situaciones de riesgo, de desafíos y competencias, las personas aprenden la importancia de un líder, de unirse para alcanzar un objetivo, y lo desastroso que puede ser separarse y no trabajar en equipo.

Se trata de actividades en las que, si bien hay que realizar actividades físicas, las personas se distienden y relajan, disfrutan de momentos de relax, que contribuyen a bajar los niveles de estrés.



X - TRABAJO DE CAMPO

Hipótesis

Las actividades de capacitación bajo la modalidad outdoor desarrolladas para el personal de empresas, pueden contribuir a mejorar el trabajo en equipo, y reducir el estrés del personal, brindando mayores beneficios en estos aspectos, que las actividades indoor.

Objetivo del Trabajo de campo

1. Determinar las formas de capacitación que se utilizan actualmente en las organizaciones.
2. Determinar si han utilizado sistemas de Capacitación experimental, bajo la modalidad outdoor.
3. Determinar los temas principales a tratar en las actividades de capacitación a través de la modalidad de Training Outdoor.
4. Obtener información acerca de los resultados que hayan obtenido, para llegar a conclusiones que demuestren o refuten la hipótesis planteada.

De este Trabajo de campo se buscara determinar mayor información real y practica acerca de la realidad actual de las empresas argentinas respecto a la problemática de capacitación.

El objetivo es obtener información, si bien, sin generalizar, acerca de la problemática de capacitación dentro de las organizaciones, identificando aquellos problemas que podrían ser resueltos.

(38) Jorge Padua, *Técnicas de Investigación aplicadas a las Cs. Sociales*. Ed. Fondo de Cultura Económica de Chile, 1994.



Tipo de investigación

Se realizara una investigación de campo de tipo no probabilística, dirigida, puesto que como dice R.H. Sampieri en Metodología de la Investigación es muy útil “para un estudio que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema”.

El análisis permitirá obtener conclusiones para el grupo determinado en análisis, sin llevar a cabo generalizaciones de ningún tipo.

De esta manera se realizara una primera encuesta exploratoria de investigación en la que se interrogara a personas sobre actividades de capacitación que hayan realizado, sin aplicar sobre ellas influencia alguna.

Será la misma de tipo transaccional causal, puesto que se buscara describir las variables observables en las personas en análisis, sus diferencias con otros y su influencia y efecto sobre otras variables en análisis.

Luego se entrevistara a 4 informantes Claves, personas que dicten y organicen este tipo de capacitación, para poder así determinar los temas principales que buscan tratar quienes los contratan, y los objetivos que buscan alcanzar.

Por ultimo se procederá a entrevistar a jefes de áreas de Recursos Humanos que hayan contratado este tipo de capacitación, para averiguar en que grado han logrado los objetivos establecidos.

Metodología cualitativa

No hay investigaciones cuantitativas respecto a los sistemas de capacitación outdoor, apenas hay pocas de tipo cualitativo, puesto que requiere cierta aproximación del investigador al caso de estudio, por las características que presentan de capacitación de



tipo personalizada, adaptada a cada tipo y problemática de empresas.

Por todo esto, no existe una teoría específica al respecto, sino que se obtienen conclusiones del conjunto de teorías sobre liderazgo, motivación, comunicación, Psicología, etc.

Una investigación de tipo cualitativa es más adecuada al proyecto, puesto que así da lugar a una investigación más exhaustiva de determinados casos investigados.

Dado que en primer término se realizara una encuesta general exploratoria a los fines de una mejor definición del universo de la muestra, una vez definido este, se realizaran encuestas a empresas elegidas.

Asimismo la investigación permitirá un acercamiento directo entre el investigador y los sujetos de estudio, por lo que la investigación de cada caso será mucho más profunda y en detalle.

La investigación cualitativa permite cierto grado de subjetivismo, y dado el tema de estudio, da lugar a información con alto contenido de subjetivismo, dado por las creencias y opiniones personales de los entrevistados.

Los datos recopilados solo tienen sentido en un conjunto de datos relacionados, y ordenados para obtener conclusiones determinadas y orientadas a un objetivo, de otro modo no tienen utilidad alguna.

Esta información se recopila de conversaciones, encuestas, experiencias de vida, que analizadas bajo la lupa del tema en análisis permiten obtener información valiosa para el análisis.

El objetivo es justificar la hipótesis planteada, pero sin contrastar con ninguna otra hipótesis ni estudio previo, puesto que no los hay, al menos de acuerdo a las fuentes de información consultadas.

El único trabajo de investigación al respecto encontrado está realizado por el Prof. Miguel Reinoso (Madrid, España) como tesis de doctorado, analizando un experimento realizado con personas, durante un período determinado de capacitación outdoor en un lugar establecido, analizando su comportamiento posterior a la realización del tipo de



capacitación en análisis.

Muestra

“Se denomina muestra a un subconjunto del conjunto total que es el universo o población”(38)

En este caso no habrá muestra representativa, sino que el análisis se realizara de manera no probabilística, analizando las variables dentro de un numero de organizaciones y obteniendo conclusiones para dichas organizaciones, sin generalizar para ningún tipo de población o grupo.

Las personas a encuestar se elegirán sobre la base de la información acerca de las actividades que realicen, buscando organizaciones que participen de diferentes tipos de capacitación.

Los resultados que se busca obtener son descripciones subjetivas acerca del efecto de la capacitación sobre el desempeño de las personas, no significa que sean representativas de ningún grupo de sujetos ni empresas, simplemente se buscaran puntos en común entre las organizaciones analizadas, para obtener conclusiones aplicables solamente para dichos casos analizados.

03. PRIMERA ENCUESTA EXPLORATORIA

Previamente, para poder elegir las organizaciones a encuestar, se procedió a realizar una encuesta general, dirigida a personas que se desempeñen en organizaciones con mas de 20 empleados, como único requisito de admisión y validez.

- Que temas se tratan con mas frecuencia
- Con que frecuencia las realizan
- A que nivel dentro de la organización se llevan a cabo
- Cuantos de los encuestados conocen y han realizado actividades outdoor.
- Si aconsejan realizar actividades de capacitación



Se llevo cabo enviando mails a todos los alumnos del MBA de la facultad de Ciencias Económicas y sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, a amigos y conocidos del alumno, obteniéndose 76 respuestas completas.

ENCUESTA

1	La empresa donde usted se desempeña	
	Cuenta con mas de 20 empleados?	
	<input type="checkbox"/>	Si
	<input type="checkbox"/>	No
	<input type="checkbox"/>	
2	Cual es su antigüedad en el actual lugar de trabajo	
	<input type="checkbox"/>	menos de 5 anos
	<input type="checkbox"/>	entre 5 y 10 anos
	<input type="checkbox"/>	mas de 10 anos
	<input type="checkbox"/>	
3	¿Cuál es la actividad principal de la organización?	
	<input type="checkbox"/>	Producción de Servicios
	<input type="checkbox"/>	Producción de bienes
	<input type="checkbox"/>	Gubernamental
	<input type="checkbox"/>	Educación
	<input type="checkbox"/>	Otro
	<input type="checkbox"/>	
4	En que área de la empresa se desempeña?	
	<input type="checkbox"/>	Administración y finanzas
	<input type="checkbox"/>	Legales
	<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos
	<input type="checkbox"/>	Ventas y Marketing
	<input type="checkbox"/>	Producción / Control de calidad
	<input type="checkbox"/>	Investigación y Desarrollo
	<input type="checkbox"/>	Otra:.....
	<input type="checkbox"/>	
5	Tiene usted personal a su cargo?	
	<input type="checkbox"/>	Si
	<input type="checkbox"/>	No



6	Desempeña usted tareas que requieren trabajar en equipo?	
	Si	
	No	
7	Con que frecuencia asiste a cursos, jornadas de capacitación?	
	nunca	
	1 vez por ano	
	entre 2 y 6 veces por ano	
	entre 7 y 12 veces por ano	
	mas de 12 por ano	
8	Podría describir las mismas según la siguiente clasificación	
1	presenciales	
	no presenciales	
	ambos tipos	
2	participativas	
	no participativas	
	ambos tipos	
3	teóricas	
	practicadas	
	ambos tipos	
9	A cuales niveles jerárquicos dentro de la empresa se dictaron los mismos?	
	Nivel directivo	
	Nivel gerencial	
	Nivel operativo	
	Otro.....	
10	Que temas se han tratado principalmente en las mismas?	
	Trabajo en equipo	
	Liderazgo	



	Comunicación
	Estrés y salud
	Ventas
	Marketing
	Finanzas
	Sistemas
	Ideología de la organización
	Planeamiento estratégico
	Técnicos específicos
11	A que nivel cree que han contribuido mas?
	personal
	profesional
	social
	otro:.....
12	Ha participado alguna de vez de actividades de capacitación fuera de su ámbito
	Habitual de trabajo?
	Si
	No
13	Considera que han sido productivas para su equipo de trabajo? Porque?
	Si
	No
14	Considera que han contribuido a mejorar sus competencias para ejercer
	liderazgo sobre su personal a cargo y su equipo de trabajo?
	Si
	No
15	Cree que seria productivo realizar periódicamente este tipo de capacitación? Porque?



		Si
		No

Conclusiones de la Primera encuesta exploratoria

Del total de entrevistados, el 90 se desempeña en organizaciones con mas de 20 empleados, con una antigüedad de entre 5 y 10 anos en su mayoría, y un 35% con mas de 10 anos. Esto ultimo garantiza que la persona entrevistada ha permanecido un periodo suficiente para dar lugar a algún tipo de capacitación, en el caso de que la organización tuviera en sus planes desarrollar algún programa de capacitación.

Del total de las personas, un 50% trabaja en empresas de servicios, un 27% en producción de bienes y solo un 13% en educación y gobierno. Esto muestra que en la mayoría de las respuestas serán en su mayoría provenientes de empresas privadas de bienes y servicios.

Las áreas de la organización donde se desempeñan, varían mucho, prevaleciendo el área administrativa, de ventas y marketing, con un 40% y 22% respectivamente. Esto se debe principalmente por el tipo de entrevistado a quien se dirigió la encuesta, puesto que son personas universitarias y en su mayoría estudiantes de postgrados.

El 73% posee personal a su cargo, y el 95,5 trabaja en equipo. Se observa que el trabajo en equipo es algo común y necesario hoy en día en cualquier tipo de organización.

Respecto a la frecuencia de la asistencia a cursos de capacitación, el 57% asiste entre 2 a 6 veces al ano, mientras un 32% 1 vez por ano, solo un 8% mas de 7 veces y un 3% nunca, el cual pertenece al área de administración y en su mayoría, no poseen personal a su cargo.

Respecto a al tipo de capacitación en la que han participado, el 83% lo ha hecho asistiendo a las mismas, y un 17% asistiendo y recibiendo capacitación x otros medios



que no exigen presencia. Esto demuestra que existe la capacitación sin presencia de instructores, con envío de material para leer y analizar de forma individual, pero siempre combinado con alguna clase presencial, puesto que nadie lo ha hecho de manera no presencial exclusivamente.

En el 88% los asistentes participan de la capacitación y en un 72% se trata de capacitación teórica y práctica.

La capacitación se da a todos los niveles de la organización, prevaleciendo el nivel operativo, puesto que es donde se deben dar más instrucciones prácticas para realizar un trabajo.

Los temas a tratar varían considerablemente, prevaleciendo el Trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y técnicos específicos, siguiendo con Ideología de la organización y planeamiento estratégico. Ventas y marketing son tratados por quienes se desempeñan en esa área específica.

Un 62% ha participado de jornadas de capacitación fuera de su ambiente habitual de trabajo, pudiéndose considerar esto a un espacio al aire libre como a un lugar cerrado.

El 88% lo considero productivo para su equipo de trabajo, por diversas razones:

- saco ideas de otros, escucho otras experiencias
- nivela los conocimientos del grupo
- son integradoras
- a través de analogías se viven situaciones que luego son aplicables al día a día, siempre se aprende algo nuevo
- Combinación teórica y práctica es muy cercana a la realidad
- interacción con otros miembros de la organización
- contribuye a desarrollar un acercamiento a los compañeros a nivel humano
- se trabaja sobre una situación de crisis, se mejora el clima laboral
- el que sea fuera del ámbito laboral te predispone distinto
- aportó nuevas herramientas de gestión



- por la predisposición con la que se va a este tipo de encuentros, la desestructura, hace que rinda mas la actividad.
- Fuera del ámbito laboral nos permite expresarnos diferentemente. Ser nosotros mismos.
- El cambio de ambiente permite desarrollar ideas más creativas a mas de que genera sociabilidad manifiesta entre los participantes
- elimina el entorno de trabajo
- Porque si bien resultan divertidas y recreativas, no me han aportado ninguna enseñanza o experiencia distinta a las que pueda uno imaginarse desde el sentido común.
- Porque se conocen los objetivos de la Empresa y lo que se espera de las distintas Areas.
- Porque siempre se aprende algo, aunque generalmente son cursos demasiado largos y algo reiterativos.
- Porque trabajando en una empresa de ámbito nacional permite que la gente se conozca y se limen las asperezas.
- Aplicar en el campo, lo visto en aulas.
- Desestructuran y acercan
- Nos permitieron mezclar “esparcimiento” con trabajo y poder tener una visión más descontracturada desde un ámbito distinto al habitual.
- Desarrollo de creatividad y relación en los participantes
- Porque la actividad se da en un entorno mas desestructurado logrando mas producción en menor tiempo, y se logra interactuar conocer mas a la gente que trabaja con vos que muchas veces no te das por estar en otras áreas
- Porque contribuye a desarrollar un acercamiento a los compañeros a nivel humano
- renueva la visión de trabajo
- Permitió entender de que corno se trata algo de lo que todos hablan, pero nadie



entiende bien

- Porque además de aplicarlas en el trabajo se puede aplicar en otros ámbitos de la vida.
- Yo considero que todo resulta productivo cuando se aprenden cosas nuevas, después hay que tratar de aplicarlas.
- Para entender nuevas formas de negocios
- para relacionarnos mejor
- la capacitación, además de mejorar las habilidades del equipo de trabajo, es un excelente estimulante
- Las capacitaciones es un valor agregado para las personas y nos dan herramientas de trabajo no solo para aplicarlas en el ámbito laboral sino que en todos los aspectos de la vida cotidiana.
- Si totalmente ya que nos dio las herramientas para tener un mejor entendimiento entre nosotros y poder lograr un objetivo común. Nos ha dado conciencia de la importancia del trabajo en equipo
- Luego de la capacitación vi que varios de los conceptos eran aplicables en mi trabajo, lo que ayudó a mejorarlo.
- Identificamos falencias y puntos fuertes de nuestro trabajo lo que nos ayudó a trabajar en ello.
- Se produce una comunicación abierta, se ven reflejadas situaciones y comportamientos cotidianos durante la capacitación

Esta claro que se nota preocupación por aprender acerca de la conducción de equipos y personal, así como también la coordinación de equipos.

No todas las personas que respondieron que dicha capacitación contribuyo a mejorar la productividad del equipo, opina que ayudo a mejorar sus competencias de liderazgo, sino que solo un 10% menos.



Como se puede observar, se repiten ciertas afirmaciones:

- integración de las personas, mayor comunicación
- ambiente desestructurado,
- motiva la creatividad,
- Contribuye a tomar conciencia de la importancia del trabajo en equipo.
- Y acerca los conocimientos teóricos a la realidad.

Un 88% nuevamente cree que seria bueno realizar periódicamente este tipo de capacitación, por diversos motivos:

- aprender y actualizarse de manera mas entretenida, se graba mas dentro de uno mismo.
- nos forma, mejora nuestras competencias, en un marco fuera de lo laboral. A través de experiencias vividas se establecen comparaciones con situaciones laborales
- para mantenerse actualizado
- Porque saliendo del ambiente de trabajo uno capta mas y ve las cosas con otra perspectiva.
- Sin duda. Es indispensable la capacitación de toda índole relacionada con la empresa para crecer como personas - profesionales y empleados
- es motivador, mejora competencias y rendimiento tanto en lo personal como el equipo
- Porque el nivel de competencias actuales requeridas obliga a una capacitación y actualización de conocimientos permanente.
- Mejora rendimiento y calidad de trabajo
- Se logra la alineación de objetivos en todo el equipo
- la capacitación debería ser permanente, esto es señal de preocupación de la



institución hacia sus empleados y una buena forma de devolverle a la institución lo aprendido, ser cada día más productivos, la mejora continua.

- Porque logra la integración de todos los integrantes de la organización y favorece la comunicación y la colaboración.
- La capacitación siempre es motivante y moviliza a la organización.
- Genera estímulos y motivación en desarrollo laboral
- la capacitación alineada con objetivos de negocio de la empresa es continua
- Porque fortalece la integración, el trabajo en equipo y la comunicación.
- No, creo que no aportan demasiado. Quilas una experiencia puede resultar interesante, pero por lo general en este tipo de capacitaciones, los roles de los integrantes del equipo quedan liberados, el Jefe no puede ejercer un rol de liderazgo formal, ya que la situación no lo permite. Esto hace que si bien se pueden favorecer ciertas conductas, el aporte final no es tal para el grupo.
- Fomenta el trabajo en equipo
- Permite interactuar con gente con otros perfiles y aprender de ellos cosas que generalmente son aplicables al trabajo diario y al manejo de gente.
- Por que otorgan herramientas para desarrollar habilidades de conducción.
- Precisamente las actividades Outdoors en ambientes distendidos permiten que se pueda llegar a todos con mensajes que los ámbitos cotidianos no permiten.
- Es importante ver el desempeño de las personas fuera del ámbito cerrado ó standard de la actividad habitual.
- Su utilidad ya se encuentra demostrada y por eso las empresas las realizan periódicamente
- Todos debemos aprender y mejorar los conocimientos adquiridos. Sirven para pulir errores y dar una visión más creativa a partir de los conocimientos incorporados o refrescados.
- Porque desarrollan habilidades diferentes a las que promueven otro tipo de



capacitaciones

- Porque se incorporan nuevos conceptos, se refuerzan y recuerdan conceptos institucionalizados en la organización, se trabaja en workshops para generar resultados comunes respecto a temas determinados
- Sin duda. es indispensable la capacitación de toda índole relacionada con la empresa para crecer como personas - profesionales y empleados
- Porque enriquece al grupo, mejora ambiente y la calidad del trabajo.
- Una empresa que no capacita es una empresa que depende de los conocimientos heredados de sus empleados, lo que a la larga es inviable
- Porque siempre se puede aprender algo, y es bueno interactuar con otros empleados, o con otras personas que tienen las mismas tareas pero en otras empresas. Es muy interesante.
- Por lo dicho, además de mejorar las habilidades, estimula y es un buen ámbito de expresión para el equipo de trabajo.
- afianzar, y mejorar las labores cotidianas
- Para estar siempre actualizado, saber donde uno esta parado respecto del resto.
- Para las personas que forman parte de una organización es sumamente importante mantenerlas capacitadas en los diferentes aspectos de esta, es una forma de lograr el compromiso con la empresa de los empleados.
- Porque enriquece los conocimientos y desempeño de los empleados y esto beneficia a la empresa
- Porque ayudan a identificar fortalezas y debilidades de cada uno y del equipo de trabajo, ayudan a “mirar desde fuera” la actuación de ambos, por lo que es posible identificar factores que incrementan la eficiencia.
- se produce un efecto movilizador en el equipo lo cual produce en el corto plazo la búsqueda e implementación de nuevas soluciones



De las opiniones se pueden extraer ciertos conceptos repetitivos acerca de los beneficios de la capacitación, que demuestran también lo que los empleados consideran que debería brindarles también:

- motivación
- integración y colaboración
- actualización
- mejoramiento
- compromiso
- alineación con objetivos

Relacionando el tipo de actividad de la organización donde se desempeñan con las demás preguntas se puede observar:

Empresas de servicios

- Quienes se desempeñan en empresas de servicios han realizado mas actividades de capacitación, un 72% entre 2 y 6 veces por año, comparada con un 39 % del total de entrevistados.
- Los temas tratados mantienen los mismos porcentajes que en el grupo general de entrevistados.
- El mismo porcentaje piensa que el aporte más importante de la capacitación se logra a nivel profesional (conocimientos)

Empresas de producción de bienes

- Quienes se desempeñan en empresas de producción de bienes, un 45% solamente ha participado de capacitaciones entre 2 y 6 veces al año, o sea menos que en las empresas de servicios.
- Respecto a los temas tratados en capacitación prevalecen liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y planeamiento estratégico, este ultimo con mayor porcentaje que en las empresas de servicios, así como también los temas



específicos..

En todos los tipos de organizaciones, hay una opinión generalizada respecto a la necesidad, beneficios y ventajas de la capacitación.

Para obtener conclusiones generales respecto a las decisiones de capacitación de las organizaciones, y que estas sean representativas, la muestra debería ser mucho mayor y para este estudio no sería posible, sino que quedara pendiente para un trabajo de doctorado, de mayor profundidad.

04. SEGUNDA ETAPA - Participantes de actividades outdoor

El próximo paso será analizar y verificar los beneficios obtenidos por la capacitación outdoor según quienes participan de ella.

Para esto se procederá a entrevistar a 2 grupos diferenciados:

- Informantes claves: aquellas personas o grupos que organizan y programan las actividades de capacitación.

Gerentes de Recursos Humanos: aquellas personas que solicitan y deciden acerca del tipo de capacitación a llevar a cabo, comprueban los resultados de las actividades realizadas, y deciden las futuras

1 ENTREVISTA - A INFORMANTES CLAVES

Objetivo de las entrevistas

A través de las encuestas a Informantes claves, se buscara determinar:

- Características en común entre los empleados que aprovechan mas la capacitación a través de las actividades outdoor.
- Tipos de empresas o grupos que contratan estas actividades, y si hay algún patrón común entre ellos.



- Variaciones en el pedido de actividades y organización de acuerdo a la actividad a la que se dedica la organización.
- Que objetivos persiguen quienes los contratan para sus subordinados.
- Que temas piden tratar en las jornadas.

Se considera que, debido a lo poco desarrollado que aun esta actividad en la Argentina, bastara con entrevistar a 4 empresas que se dediquen a organizar este tipo de actividades.

Entrevistados

- Maria Laura Vigliero - Team Building, socia CEO.
- Nilda Avellaneda. Socióloga Organizacional, especialista en Coaching Ontológico de empresas.
- Pablo Pilotta - Acción Directa – empresa de expediciones de montaña y actividades al aire libre, Mar del Plata.
- Miguel Reynoso – Doctor en Administración, Univ. De Granada, España. Doctorado en Training Outdoor. Coordinador de actividades outdoor para The Outdoor Training, consultora de empresas, Madrid, Granada, España.

Cuestionario

- 1- Que tipo de empresas son sus mayores clientes? (de servicios o de producción de bienes, grandes, medianas o pequeñas)
- 2- Hay algún patrón común entre ellos?
- 3- Que esperan de las jornadas quienes los contratan?
- 4- Establecen objetivos previamente?
- 5- Que temas se tratan en la mayoría de las veces?
- 6- Buscan capacitar o solamente se utilizan para distension y combatir el stress?



- 7- En que medida se entusiasman quienes participan?
- 8- Les piden repetir los cursos para otras áreas o personal de la misma organización?
- 9- Los que participan, piden realizar otros cursos similares?
- 10- Que logros observan ustedes al finalizar las jornadas?

Conclusiones de las entrevistas a informantes claves

Las empresas que más invierten en este tipo de capacitación son las grandes empresas, ya que requieren erogaciones que las pequeñas empresas no están en condiciones de realizar, si bien esto no quita que estén interesadas en realizarlas. Esto se debe, en parte, a que se desconocen los beneficios y ventajas a otras formas de capacitación. De acuerdo a la información de quienes organizan este tipo de capacitación, el hecho que sean las grandes empresas quienes contraten en su mayoría estos servicios, se debe a que estas realizan planificación a largo plazo, no buscan resultados hoy, sino que tienen visión de futuro, mientras las Pymes lo realizan en solo una pequeña minoría, puesto que los recursos y posibilidades económicas y de coyuntura no se lo permiten. No poseen visión a largo plazo, y este tipo de metodología permite obtener resultados visibles en el mediano y largo plazo. De este manera solo lo ven como un gasto y no una inversión.

Un análisis de quien se encuentra trabajando en coaching en grandes empresas, destaca que las grandes empresas en los últimos años se han orientado hacia la división y especialización del trabajo, generando “quintas de poder”, donde cada grupo esta metido en su labor. Así se han perdido las relaciones entre áreas de trabajo. Realizando actividades de Team building, buscan recuperar esas relaciones de cooperación entre ellas.

Se los expone a los participantes a actividades, a veces de riesgo, donde necesitan



compartir, confiar en el otro, colaborar, en actividades que no están acostumbrados, pero esto no alcanza para alcanzar logros en el trabajo, es necesario seguir trabajando en el tema, durante un largo tiempo después de que finaliza la jornada.

Otro análisis que merece detenerse es en los temas que se tratan y su coherencia con lo que viven quienes participan. Hoy en día, los gerentes están la mayor parte del tiempo ocupados en la toma de decisiones, la evaluación de opciones y el manejo de diferentes tareas a la misma vez. Entonces sabiendo esto es bueno que las actividades que se realicen recreen esas mismas situaciones, para que realmente sean efectivas y productivas.

A veces equivocadamente, sucede que se cree que con una actividad outdoor se logran estas integraciones, pero esto es incompleto, no es suficiente, se requiere que se continúe trabajando sobre el tema en la labor diaria de cada empleado.

Asimismo para que sean efectivas es necesario elaborar un plan acorde a la actividad de la empresa y de los participantes, de lo contrario no encontraran analogía alguna y quedara solo como un lindo día en las montañas o en el campo, sin poder llevar a la practica los vivenciado.

Es en parte por esto que quienes brindan estos servicios, ofrecen un valor agregado realmente valioso y por esto, sus tarifas no siempre están al alcance de todos.

En cuanto a características comunes que tengan quienes contratan este tipo de capacitación, se destaca que en su mayoría poseen influencia de cultura anglosajona, pioneros en la actividad, poseen un modelo mental ya orientado a la necesidad de capacitación en la organización, poseen un fuerte departamento de Recursos Humanos, y están preocupados por mejorar la comunicación, las relaciones interpersonales y la motivación en los empleados.

Quienes se deciden por contratar esta metodología, esperan solucionar algún tipo de problema de interrelación dentro de la organización, ya sea de comunicación, motivación, liderazgo, para que los grupos de trabajo funcionen mejor, mejorando



aquellas relaciones rotas y desgastadas por el trabajo diario. También buscan la identificación de los empleados con la organización, al invertir en su diversión y distensión, y utilizar modernas metodologías en su desarrollo. Es una forma de promover el marketing interno y externo también.

Y por supuesto, buscan que la capacitación que reciban sea productiva y de sus frutos cuando regresen a sus actividades habituales.

No es fácil de lograr que no quede solo en el recuerdo de una linda jornada, sino que comiencen mejorando sus relaciones, como ya dijimos y continúen trabajando por mejorar la toma de decisiones de manera de relacionarse con otras áreas y finalmente contribuir al logro de la aplicación de un pensamiento sistémico, o sea pensar y tomar cada decisión teniendo en cuenta el todo de la organización. Este sería el fin último para muchas empresas que comienzan a utilizar training Outdoor para sus empleados.

Siguiendo en esta línea de pensamiento, está comprobado que sin objetivos previamente planteados, la actividad es inútil. Es necesario plantearse que se desea alcanzar en concreto al finalizar la actividad, o sea objetivos medibles y alcanzables. Quienes organizan la actividad tienen entrevistas previas con los gerentes y personal a cargo, para escuchar y detectar su problemática y establecer juntos los objetivos de la actividad. Sería peligroso no hacerlo, puesto que cada participante podría interpretar las intenciones y objetivos de la actividad de manera distinta a la esperada por la organización.

Los temas predominantes a tratar son la comunicación, el trabajo en equipo y la integración, seguidas del liderazgo, la motivación, la adaptación al cambio y la resolución de conflictos.

Cabe destacar la importancia, según quienes dictan estas jornadas, de los 3 bloques que se deben tener en cuenta: gestión por procesos, gestión de personas y gestión del desempeño, según describió la Socióloga Nilda Avellaneda en su entrevista "... gestión



por procesos: La posibilidad de que la integración y el vasto de las tareas de los demás, permita integrar procesos de trabajo.

Gestión de personas: se pone de manifiesto la personalidad, temperamento de base y los estilos de trabajo de cada persona.

Gestión del desempeño: se comienza a conocer en la experiencia los DOS catalizadores o bloqueadores del desempeño: La tolerancia a la frustración y la tolerancia a la presión...”

Si bien estas actividades buscan y permiten lograr distensión y reducir el estrés, y así lo esperan y logran quienes participan, también, como dijimos, se plantean objetivos de formación.

Muchas veces se subestima el poder de alcanzar logros efectivos y productivos para el desempeño laboral y solo sean considerados cómo lindas jornadas, es tarea de quienes las organizan revertir este pensamiento.

Por lo general toda actividad deportiva, de competencia o al aire libre, tiene su momento de reflexión y análisis, para lograr la integración física, intelectual, emocional, social y espiritual de cada participante, obteniendo así un aprendizaje integral.

Quienes participan suelen entusiasmarse con las actividades, están quienes van dispuestos a realizar cualquier cosa y quienes van con temores, pero al final sienten una alegría y un sentimiento de logro mayor aun que los primeros, por haberse vencido a sí mismos, por haber superado peligros, competir, y otras diversas emociones grupales. Estos sentimientos se evalúan al finalizar la actividad y no son diferentes a las que sienten niños y adolescentes que participan en actividades similares.

- Una vez que una empresa “probo” la metodología aplicada a una área, por lo general pedirá aplicarla a otras áreas, formulando objetivos acordes a cada área



y solicitando un plan acorde a las necesidades de cada una.

Si la empresa dispone de recursos, demandara este tipo de actividad de manera periódica, para que sus efectos sean realmente efectivos en el corto, mediano y largo plazo.

Esta comprobado que no se pueden trabajar mas de 3-4 objetivos por programa.

Finalmente, los logros alcanzados se dividen en tres niveles: personal, grupal y organizacional.

Maria Laura Vigliero, profesora de Educación física, propietaria de la empresa Team Building, destaca como logros:

- Perdida del temor a sus limitaciones.
- Reconocimiento de debilidades y fortalezas personales y grupales en pos del funcionamiento del equipo.
- Descubren fortalezas y debilidades desconocidas para ellos mismos.
- Se divierten y ríen de sí mismos.
- Se genera un ambiente de confianza, solidaridad y respeto lo cual
- favorece a pedir ayuda y a ofrecerla
- .Hay lideres que se fortalecen
- Surgen lideres “ocultos”
- Teniendo en cuenta los errores de los 1ros “juegos” comienzan a implementar decisiones asertivas en los siguientes.
- Ven claramente la necesidad de organizarse y crear estrategias para lograr cada objetivo.
- Se fortalecen las relaciones primarias del grupo
- Desarrollan la confianza personal e interpersonal
- Se crea de un fuerte espíritu de equipo
- Superan retos y desafíos en forma cada vez más eficiente
- Sentido de pertenencia hacia el equipo



- Sentido de motivación, satisfacción y de éxito.
- Se consigue conseguir que un grupo de personas se convierta en un Equipo eficiente y eficaz.
- Maximización del trabajo en equipo y su capacidad para lograr las metas y objetivos prefijados.
- Se capacitan, aprenden, juegan y se divierten
- Aumentan la iniciativa y la creatividad, la cooperación, el apoyo mutuo y la motivación.



Entrevista a gerentes de recursos humanos

Objetivos

En esta entrevista se buscara determinar:

- Que objetivos persiguen al contratar servicios de capacitación.
- Que temas tratan en los mismos.
- Si notan diferencias en el desempeño laboral de los empleados luego de realizar actividades de capacitación.
- Si contrataron actividades outdoor, que objetivos perseguían.
- Para que áreas o niveles dentro de la organización los llevan a cabo.

Requisitos del encuestado:

Deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- Trabajar en empresas con mas de 20 empleados
- Tener bajo su responsabilidad la capacitación de los empleados o la organización de la misma.
- Tener responsabilidad sobre el desempeño del personal.

Cuestionario

1. Que tipo de incentivos utilizan en la empresa?
2. Obtienen los resultados esperados? De que dependen?
3. Que sistemas de capacitación utilizan?
4. Varían las formas de capacitación de acuerdo al nivel jerárquico?
5. ¿Quiénes participaban de la organización y planificación de la capacitación?
6. Que objetivos persiguen cuando contratan servicios de capacitación outdoor para sus empleados?



7. Que respuesta obtienen por parte de los empleados?
8. Logran los resultados esperados?
9. Comparándolo con los sistemas tradicionales de capacitación, considera que algunos son más efectivos que otros?
10. Cuales gustaban mas a los empleados? Porque?

Procedimiento

Se buscó en la encuesta inicial realizada, aquellas personas que hayan afirmado haber participado de actividades de capacitación outdoor. Se les preguntó si podrían colaborar en el contacto con el Gerente de Recursos Humanos o encargado de personal, para poder realizar con él la entrevista.

Se obtuvieron pocas respuestas favorables, por lo que se procedió a entrevistar también personas con personal a cargo que no necesariamente hayan realizando o contratado actividades outdoor, dado que en la Argentina aun hay muy poco ejemplos reales.

Conclusiones de las entrevistas a gerentes de Recursos Humanos

Se lograron obtener 20 respuestas de gerentes de Recursos Humanos, de los cuales muy pocos han realizado actividades de capacitación outdoor. Esto termina de demostrar la poca divulgación de estos sistemas en nuestro país.

Como se dijo previamente, en el análisis de los Informadores Claves, la evaluación costo-beneficio que realizan las empresas Pymes no les permite ver resultados comprobables en el corto plazo, por lo que desisten de su contratación, consideran que sus costos son mayores que los de una capacitación tradicional en un aula.

Puesto que la capacitación es en parte un incentivo para el trabajador, como una demostración por parte del empleador de que le interesa el desarrollo y crecimiento de



la persona, se lo considera un incentivo laboral.

Los incentivos que compiten con la capacitación en su mayoría son retribuciones en dinero, principalmente calculadas en relación a cumplimiento de objetivos preestablecidos, ya sean comisiones sobre ventas, sobre la productividad, sobre nuevos desarrollos, etc. Algunos se pagan mensualmente y otros anualmente, como aquellos calculados sobre los resultados de la empresa. En algunos casos se otorgan incentivos como premios materiales, laptop, celulares, PDAs, etc., dependiendo del área y nivel en el que se desarrolle la persona.

Se suelen obtener resultados en respuesta a estos motivadores en el corto plazo, pero no suelen alcanzar y los empleados esperan mas. Los incentivos que se otorgan producen respuestas favorables en el corto plazo, pero luego de un tiempo decaen devuelta sino hay algo que los motive nuevamente.

El logro de objetivos depende de que hayan sido preestablecidos, que sean medibles y alcanzables, puesto que los resultados se verán reflejados en la productividad y en el ambiente de trabajo. Se tiene en claro que capacitación sin planeamiento, sin objetivos, de poco sirve.

Respecto a los sistemas de capacitación mas utilizados, se puede observar que predomina la capacitación dentro de la misma empresa, charlas, video conferencias, etc., siempre de manera interna. Algunos utilizan charlas o jornadas de menos de 1 día que ofrecen diversos organismos o instituciones, los cuales tienen bajos aranceles o son gratis. Los cursos de capacitación de mayor duración se dejan para los altos mandos, como postgrados, cursos de duración prolongada, viajes al exterior, etc. O sea que la inversión en capacitación es directamente proporcional al nivel jerárquico y al costo-beneficio que el puesto genera para la empresa.

Los tipos de capacitación varían, pero puede observarse que cuanto más alto el nivel jerárquico, menos presencial es la capacitación sobre temas operativos, mientras que sobre aspectos corporativos y motivacionales, se invierte mas en este ultimo nivel.



¿Quiénes organizan y toman las decisiones de capacitación? Predomina la idea de que el área que necesita la capacitación se ocupe de organizarla, aunque en aquellas empresas con fuerte Departamento de Recursos Humanos, es este quien organiza y planifica lo necesario para llevarla a cabo. Cuando se trata de aspectos, como identidad con la organización, comunicación, trabajo en equipo, o otros aspectos que atañen a varias áreas, los gerentes de los altos mandos son quienes se reúnen y organizan la capacitación.

Quienes han contratado capacitación bajo la modalidad outdoor, lo han hecho buscando alcanzar objetivos relacionados al trabajo en equipo y a la mejora del clima laboral, mejorar las relaciones entre los empleados, acercar a diferentes áreas, y sobre todo buscar la identificación con la misión de la organización, que es lo que motivara el trabajo diario.

Según quienes han realizado y organizado actividades outdoor en sus empresas, los objetivos se cumplen siempre, puesto que cada actividad esta estudiada y con un propósito definido.

Acerca de la pregunta sobre cual sistema es “mejor”, predomina la idea de que depende del objetivo de la capacitación, para determinados temas y objetivos será más productivo y conveniente una actividad de tipo outdoor, como desarrollar el trabajo en equipo, la comunicación y motivación del personal, peor para otros temas específicos, por ejemplo técnicos de cada área, sigue siendo conveniente la capacitación tradicional.

Los empleados se predisponen mejor al aprendizaje en un ambiente de distensión, donde el superior se sienta al lado y no enfrente, donde comparte una carpa, o una tarea como cocinar. Obviamente siempre hay personas a quienes esto no les agrada y prefieren sentarse en un aula a oír alguien hablar.



CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

Luego de realizar las entrevistas a los tres grupos de personas involucradas en las decisiones de capacitación de las organizaciones, se pueden obtener algunas conclusiones importantes para los casos entrevistados.

Esta claro que la capacitación es una inversión fundamental para el crecimiento y productividad de una organización, el ser humano desde que nace esta en constante aprendizaje, es natural en el hombre el aprender, por lo que si este proceso de aprendizaje continua en su actividad laboral, continuara desarrollándose y creciendo como persona.

En los casos encuestados se realiza poca inversión en capacitación, debido en parte a la situación económica, y en parte debido a que los superiores no lo consideran como algo imprescindible.

Por esto la inversión en actividades outdoor es aun mucho menor, puesto que implica erogaciones importantes de dinero que no todos están dispuestos a realizar, y menos aun cuando no es posible garantizarles resultados positivos en el corto plazo, sino que, por el contrario, no alcanza con realizar una actividad una sola vez, sino que debe realizarse con cierta periodicidad para obtener resultados realmente efectivos y duraderos.

Los empleados entrevistados gustan de recibir capacitación y tratándose de actividades outdoor mas aun. Consideran que se crean ambientes de distensión, y desestructuración, donde las personas se expresan mas que en el trabajo habitual, se crean lazos fraternos, cooperación, integración, amistad, sentido de unidad e identificación con la misión y visión de la organización donde se desempeñan.

Muchas veces se logra combinar la teoría con la practica, favoreciendo el surgimiento de la creatividad aplicada al trabajo. Las organizaciones disponen de buenas oportunidades para transmitir y comunicar los valores de la empresa, nuevos objetivos, logrando la identificación de los empleados con los mismos y motivación hacia su logro.



Respecto a los informantes claves, merece destacar el hecho de que, según las empresas entrevistadas han comprobado por su propia experiencia que sus clientes evalúan los costos y los comparan con otros sistemas de capacitación, entonces, por lo general las grandes empresas ven el beneficio a mediano plazo y saben que es mayor al de una capacitación tradicional, pero los propietarios de las pequeñas empresas o medianas, analizan los costos como accionistas, exigiendo beneficios y resultados en el corto plazo, así no permiten ver mayores resultados en el largo plazo.

Consideran fundamental que el cliente entienda que, para obtener resultados duradero y visibles en la productividad de sus empleados, es fundamental que haya continuidad en el trabajo de capacitación sobre los temas tratados en las actividades outdoor, de lo contrario quedara como un lindo día de campo.

Si se continua realizando análisis post-actividad, si se realizan otras actividades relacionadas con la primera, y se busca la analogía entre las situaciones vividas y el trabajo diario, esta comprobado que el resultado es mas que satisfactorio.

Las actividades outdoor aplicadas a la capacitación en las empresas van mas allá del objetivo de combatir el stress y brindarle a los empleados un día para ellos, sin exigencias laborales; al establecerse objetivos a alcanzar previamente, es posible obtener resultados muy útiles que contribuyan a mejorar la productividad del personal.

Bien organizadas y guiadas, pueden permitir obtener resultados asombrosos, al permitir que las personas se sientan en un ambiente desestructurado que les permita expresarse sin miedo, donde se crean lazos de fraternidad entre ellos mismos y hacia la empresa.

También se destaca la importancia de la fijación previa de objetivos, tanto los informadores claves, como quienes han participado como empleados y quienes contratan estas actividades para su personal a cargo, consideran que sin objetivos previamente establecidos, es imposible poder guiar y luego evaluar los resultados, es como salir a caminar sin un rumbo establecido, sin saber hacia donde uno se dirige.



XI - CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

Luego de 2 años de investigación sobre el tema, de leer al respecto, de conversar con personas que desarrollan practicas de capacitación outdoor, y con personas que han comprobado personalmente los resultados en su personal a cargo, se puede afirmar que podría ser un sistema efectivo, que contribuya a mejorar la productividad de las personas y de los equipos de trabajo en las organizaciones, brindando mejores resultados que la capacitación tradicional, cuando se utilizan para el logro de objetivos de mejora del rendimiento de equipos de trabajo, y de apoyo a quienes tienen personal a cargo, como así también para reducir el estrés laboral.

Las diversas teorías que sostienen y alimentan la gestión de recursos humanos en las empresas han contribuido al sostén de esta hipótesis.

Partiendo de la idea de la Gestión del conocimiento, queda establecido que del Capital humano dependen los demás componentes del capital financiero de una organización, por lo que el éxito de un negocio depende, en gran parte, de ellas.

Para alcanzar el desarrollo del conocimiento de las personas que componen la empresa, deben aplicarse estrategias de Recursos Humanos que contribuyan al desarrollo del conocimiento tanto tácito como explícito.

Las actividades outdoor contribuyen a mejorar la predisposición de las personas a la transferencia del conocimiento explícito, pero especialmente al desarrollo del conocimiento tácito, al ayudar a la persona a alcanzar el autoconocimiento, descubrirse a si misma, sus potencialidades y sus límites. También colabora con la persona en el proceso de conocimiento y aceptación de sus compañeros de equipo de trabajo, aprendiendo a valorar a cada uno y buscando la integración de todos a la tarea para el beneficio del grupo.

Estas practican contribuyen al desarrollo del conocimiento tácito dentro de las



organizaciones, aquel que colabora en el procesamiento del conocimiento explícito y sobre todo a la transferencia del conocimiento dentro de la misma empresa.

Las practicas outdoor crean ambientes de distensión, gran motivador para la apertura y creatividad de las personas. A tratarse de actividades grupal, el aprendizaje es más efectivo, dado por el hecho de que la persona es un ser social y necesita de las relaciones interpersonales.

De acuerdo a la teoría de las necesidades de Maslow, este tipo de actividades se orienta a satisfacer necesidades de tipo sociales, de estima y autorrealización, debido a que el tipo de actividades que se realizan y los objetivos a alcanzar suelen estar orientados a mejorar las relaciones personales y colaborar con el desarrollo y crecimiento personal de las personas, elementos necesarios para obtener la máxima productividad de los empleados. Por lo tanto, de acuerdo a la teoría de las necesidades motivacionales de Maslow, estas actividades permitirán obtener resultados positivos en aquellas personas que tengan satisfechas las necesidades primarias, de lo contrario no será efectiva.

De esto se deduce que esta metodología esta dirigida a los niveles medios y altos solamente.

Es tarea de quienes dirigen, liderar y motivar a su personal a cargo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero si ellos no ven que estos objetivos contribuyen al logro de sus propio objetivos y necesidades personales y profesionales, el resultado no será efectivo en el largo plazo.

Las actividades outdoor permiten descubrir estas necesidades personales y grupales a satisfacer, y así obtener información útil para quienes determinaran los incentivos y políticas de motivación a aplicar en la empresa.

De las encuestas realizadas, se determino que casi todos los encuestados coincidan en que a través de las actividades outdoor las personas se predisponen al aprendizaje, al realizar tareas fuera de la rutina, se distienden, sin la presión del trabajo y sus exigencias,



se encuentran más receptivos a aprender y aceptar críticas y sugerencias también.

En este tipo de actividades se busca crear y fortalecer el sentido de equipo de trabajo, de identificación con los objetivos e ideología de la organización. El sentirse parte de un todo fortalece a los empleados y los lleva a poner a disposición de la empresa sus virtudes y capacidades, creando sinergias que contribuyen a una mayor productividad.

Es tarea de quienes organizan estas actividades, saber determinar las necesidades de las personas y del grupo, para que la aplicación de la metodología sea eficaz.

Toda organización necesita tener líderes, personas que por sus competencias estén en condiciones de guiar y motivar a otros al logro de los objetivos de la empresa, que utilizando los diversos tipos de poder, sepan dirigir y guiar al equipo hacia la superación de los objetivos, que sepan extraer de cada subordinado lo mejor, con actitud positiva hacia la organización. Es tarea de la organización capacitar a esas personas en el correcto uso del poder asignado.

Las actividades outdoor suelen caracterizarse por la asignación de objetivos, desafíos y tareas a realizar por equipos de trabajo. Parte de las tareas iniciales es la distribución de roles dentro del grupo. De esta manera las personas aprenden a respetar al superior elegido y coordinar el trabajo, y el líder aprende a motivar y guiar a su equipo de manera práctica, llevando a la práctica la función de líder y observando los resultados inmediatos.

Una vez finalizada la actividad, en el momento de puesta en común, se enriquecen todos con las experiencias de otros grupos y líderes, ejemplificando cada situación y buscando su analogía con la vida cotidiana del trabajo.

El recuerdo se graba en sus mentes mucho más que la lectura de libro de liderazgo, sin desmerecer, por supuesto, la riqueza de la lectura, sino que es otra opción de aprendizaje.



Para que un liderazgo sea efectivo, es necesario que existan canales de comunicación para facilitar el intercambio de conocimientos, ya sea a través de las comunicaciones ascendentes, descendentes, como así también las informales.

En las jornadas de intercambio y recreación existen diversos juegos y actividades a realizar que contribuyen a facilitar las comunicaciones, a analizar las existentes en el trabajo diario, y a aprender maneras de mejorarlas. A través de la informalidad y distensión, las personas se animan a expresar mas sus opiniones, de allí surgen evaluaciones y diagnósticos de los mismos participantes, acerca de los problemas de *comunicación* que existen en el ambiente de trabajo y en toda la organización.

De la encuesta realizada a personas trabajadoras, el 90% de ellas trabaja en equipo, esta modalidad es muy utilizada actualmente en las empresas. Las personas generan sinergia al unirse a otros para producir resultados. Pero para conseguirlo los equipos deben tener un líder que guíe y favorezca las comunicaciones dentro del grupo y de este con el resto de la organización. Para lograrlo debe estar capacitado el mismo, y debe ser capaz de transmitir a su gente la misión y los objetivos a seguir.

La mayoría de las actividades outdoor se realizan en equipo, asignando tareas y responsabilidades que exigen colaboración, respeto y acción por parte de todos los participantes. De allí surgen posteriores análisis de lo vivido, de los roles, el liderazgo ejercido, las comunicaciones, los problemas y los aspectos positivos. Surgen así líneas de acción para el futuro, planteo de nuevos objetivos y formas de alcanzarlos, favoreciendo la integración, y el compromiso de todo un equipo fortalecido.

Las tareas asignadas requieren compromiso y responsabilidad por parte de quienes integran el equipo de trabajo, de esta forma en un análisis posterior, las personas realizan una evaluación de los resultados obtenidos, tanto del equipo como de su propio actuar, buscando, con la ayuda de los coordinadores, su analogía con el trabajo cotidiano.

Son muy diversas los tipos de actividades que se pueden realizar, dependiendo siempre



de los objetivos a alcanzar y las características de cada grupo. La elección del tipo de juegos y dinámicas de grupo puede variar de un día entero, o varias jornadas, en campos, clubes, o en lugares agrestes, en equipos que y trabajan juntos diariamente, o formando nuevos grupos.

De acuerdo con Covey, el estado psicológico de una persona repercute en su desempeño laboral, por lo tanto es positivo estudiar y establecer aquellos factores que generan estrés en los empleados y procurar reducirlos o realizar acciones para combatirlos.

Las actividades outdoor se caracterizan por realizarse en lugares agradables, en la naturaleza, donde el empleado pueda desconectarse de sus preocupaciones laborales y profesionales, combinado con juegos y actividades recreativas, contribuye al bienestar de las personas y por lo tanto a la mejora de su productividad.

La propia experiencia de la autora de este trabajo, señala que la vivencia de situaciones extremas y de peligro contribuye al crecimiento de las personas, en voluntad, en proactividad, en imaginación, en la búsqueda de soluciones bajo situaciones de riesgo e incertidumbre y en la valoración de las personas y la vida. Los participantes aprenden y practican maneras de analizar el peligro y tomar decisiones bajo presión tanto por parte de todo el grupo, como por cada persona individual.

Luego de analizar estos conceptos básicos de gestión de Recursos Humanos, se puede afirmar que las organizaciones poseen diversas necesidades que surgen de la dirección del personal, puesto que con el currículo que trae la persona al ingresar no alcanza, es necesario trabajar sobre ellos e invertir, tanto o mas de lo que se destina para la infraestructura e innovación de equipos en una organización que depende de la tecnología.

Entre los entrevistados, se cree que cuando se trata de incorporar o modificar conceptos, valores, actitudes, relaciones internas o externas, o sea todo lo que no sea



técnico específico de trabajo, se prefiere la capacitación outdoor, por producir efectos más duraderos a largo plazo, que se arraigan más en las personas y grupos, permiten continuar un proceso de mejora en un plazo mediano o largo y también contribuyen al bienestar de las personas.

Descontracturar ha sido la palabra más utilizada para describir los efectos de las actividades outdoor. Esto demuestra que a las personas les agrada salir de las estructuras, el formalismo, los protocolos y tener la posibilidad de expresarse libremente, sin temor a ser juzgados o decir cosas que puedan repercutir en su carrera laboral.

Cuando la persona no está preocupada por lo que va a decir porque no está en juego su silla de trabajo, esa persona se siente más libre para utilizar su mente para cuestiones más productivas, para él y para la organización, logra abrir su mente a nuevas posibilidades y nuevas ideas.

Al vivir situaciones de riesgo, diferentes a las vivencias diarias, las personas piensan de manera distinta, encuentran nuevas soluciones, abren su mente a la creatividad y aumentan su compromiso con la organización que les brinda dicha oportunidad.

Es cierto, por otro lado, que en casos de necesidad de capacitación teórica sobre temas técnicos específicos de un área o actividad, se tiene preferencia, en los casos analizados, por la capacitación tradicional, en aulas, talleres, y con prácticas específicas sobre el tema.

Quiénes organizan este tipo de actividades, saben que muchas empresas o grupos buscan, en las actividades outdoor, solo distensión, diversión, y combatir el estrés, por lo que no se preocupan mucho por desarrollar soluciones muy fantásticas a los problemas o desafíos que se les plantean en las actividades o aventuras.

Las actividades outdoor buscan alcanzar esa armonía y equilibrio que necesita la persona para desarrollarse a pleno, considerarla una mera actividad anti-estrés sería subestimar su utilidad.



De todas formas, se llevarán un buen recuerdo y aumentarán, de forma a veces inconsciente, su compromiso con la organización y la unión con sus compañeros de trabajo.

Nunca una jornada outdoor producirá el mismo efecto en 2 grupos de trabajo, cada uno tiene características dadas por la organización a la que pertenecen, las personas que lo integran, el trabajo y responsabilidades que tienen. Esto debe ser tenido en cuenta para asegurar el éxito de la actividad.

Los sistemas de incentivos funcionan cuando tienen continuidad, y la capacitación produce efectos positivos en el largo plazo, cuando tiene continuidad, cuando hay un planeamiento a mediano o largo plazo, tanto para los sistemas tradicionales, como outdoor. Por lo tanto el hecho que produzca efectos realmente positivos en la organización depende en parte de la organización misma, de la fijación de objetivos, del monitoreo de los mismos y de la continuidad del proceso establecido.

Training Outdoor es un sistema costoso, requiere un lugar físico, transporte, material técnico, a veces alojamiento, personal idóneo en proporción a la cantidad de participantes, etc., que hacen que no todas las empresas puedan considerarlos en sus presupuestos de capacitación.

Para que sea efectivo en el largo plazo, es necesario que los objetivos y las actividades se adecuen a cada empresa y dentro de esta a cada grupo de trabajo. Deben plantearse objetivos a mediano y largo plazo, para armar un plan de trabajo, estableciendo las actividades a realizar y el propósito de cada una de ellas, de manera de contribuir al logro del objetivo establecido por la empresa contratante.

Realizando una sola jornada de actividades outdoor, se logrará solamente regalar a los empleados un día lindo de descanso y diversión, contribuyendo a la identificación de los mismos con la organización, por un tiempo, sin obtener resultados más profundos ni duraderos que esto.

Es fundamental realizar un seguimiento, una vez finalizada la actividad, evaluar los



resultados y compararlos con los objetivos planteados, tanto en el corto plazo como en el largo plazo. Seguir trabajando sobre los objetivos propuestos una vez finalizada la actividad y una vez vuelta al trabajo, es la clave de este tipo de capacitación, de lo contrario quedarán solo como un lindo día compartido con los compañeros de trabajo, durará unos días la alegría o compañerismo en el trabajo y ahí quedará todo.

En resumen podríamos decir que la metodología de capacitación bajo la modalidad outdoor ha sido muy útil para las personas y empresas entrevistadas, ofreciendo grandes beneficios a nivel personal, profesional y organizacional. Estas personas han comprobado que ha sido muy útil para la adquisición de determinados conocimientos, como por ejemplo formas de liderar a su personal a cargo, de motivarlos, de coordinar las diferentes personalidades dentro de un grupo, orientar a todos hacia el logro de la organización, etc.

Se puede confirmar la hipótesis planteada, diciendo que efectivamente, estas prácticas de capacitación podrían ser más efectivas para la transmisión de conocimientos acerca de los temas ya nombrados, de liderazgo y trabajo en equipo, facilitando la aplicación de la teoría al trabajo diario, reduciendo la brecha existente entre los dos.

También es un efectivo método para reducir el estrés de quienes participan de ellas, dado por el tipo de actividades recreativas y los espacios físicos utilizados.

Está demostrado en otros países que los resultados positivos son ciertos, solo resta que los directivos los incorporen en sus presupuestos y en sus proyectos de desarrollo del personal, tarea nada sencilla en Argentina, dado el marco socio-económico donde se encuentra, pero no imposible.

Quedará pendiente para el futuro, el análisis de los resultados de la metodología outdoor utilizada en otros países, aplicada en empresas y empleados de Argentina.



Probablemente no sea tan sencillo para empresas extranjeras de capacitación, ofrecer sus servicios a empresas argentinas, sin un previo análisis y adaptación al lugar.

El entorno cambia permanentemente, y se vuelve más competitivo; quien no reaccione a estos cambios y se adapte, quedara fuera de juego. Que mejor que aprender a competir, generar ideas, adaptarse a los cambios y jugar, que a través de actividades donde cada uno siente que esta jugando y a la vez que es su vida real la que esta en juego.



XII BIBLIOGRAFIA

- Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw - Hill, 2000
- Stephen Covey, El 8 Habito. Editorial Paidos Empresa. Edicion 2005.
- Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, 1996.
- Peter Drucker, La gerencia. Editorial El Ateneo, 1992.
- Drucker y Nakauchi. Tiempo de desafíos, tiempo de reinvisiones. Editorial Edhasa, 1998.
- Ernesto Fainstein, La Gestion de Equipos Eficaces. Ediciones Macchi, 1997.
- Enrique Fernández Longo, La negociación Inevitable, Conmigo - Contigo. Editorial Grupo Abierto de Comunicaciones, 2004.
- Ernesto Gore y Mazzini, Una introducción a la formación en el trabajo. Editorial Fondo de Cultura economica, 2004
- J. Kotter, El liderazgo de Matsushita. Ed. Granica. 1998
- Chris Lowney, El Liderzgo al estilo de lo jesuitas. Editorial Norma, 2004.
- Margerison y McCann, Administración en equipo, Editorial Macchi, 1993.



- Muller M, "Psicología y psicopedagogos" Bs. As, 1984
- Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press, 1999.
- Jorge Padua, Técnicas de Investigación aplicadas a las Cs. Sociales. Ed. Fondo de Cultura Económica de Chile, 1994.
- Pedro Pavesi, La Decisión. Editorial Norma, 2004.
- Michael Porter. Ventaja Competitiva. Editorial Grupo Patria Cultural, 2004.
- Peter Senge, La quinta Disciplina. Ediciones Juan Granica S.A., 1996.
- David Ulrich, Recursos Humanos Champions. \Editorial Granica, 2004.
- Michael Useem, Upward Bound. Editorial Crown Business, 2003.
- Pablo Waichman, Tiempo Libre y recreación, un desafío pedagógico. Ediciones Pablo Waichmann.
- Werther W, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. 2000.
- R. Sampieri. Metodología de la Investigación.
- falta poner la cita en tipo de investigación

Artículos varios

- <http://leadership.wharton.upenn.edu/everest/index.shtml>
- Manual de curso de rescate en montaña y trabajo en equipo. Mar del Plata, 1998.
- Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH)
- How executives learn: the move from Glitz to Guts. Bolt James. Training and Development Journal, May 1009.
- Getting the most Out of Outdoor Training. Buller Paul, Cragun Jhon, Mc Evoy Glenn. Training and Development Journal, Mar. 1991.
- You can Take the Manager Out of the Woods, But.... Gall Adrienne. Training



and Development Journal, Mar 1987.

- Revista Gestion, N 2, 2005.
- Revista Gestion, N1 2007.

Paginas web consultadas

- www.who.int
- www.mastergroupargentina.com/
- www.biobioexpeditions.com
- www.sladventureschool.com/courses.asp
- www.meridies.com.ar/for/trabajo.php?lan=es
- www.otse.com.ar
- www.leadership.wharton.upenn.edu
- www.wglasser.com



ANEXO 1

	ENCUESTAS			ENCUESTADOS	PORCENTAJE
1	cuenta con mas de 20 empleados?				
		si		67	90.50%
		no		7	9.5%
				74	
2	Cual es su antigüedad en el actual lugar de trabajo				
		menos de 5 anos		1	2.0%
		entre 5 y 10 anos		31	63.3%
		mas de 10 anos		17	34.7%
				49	
3	Cual es la actividad principal de la organizacion?				
		Produccion de Servicios		37	49.3%
		Produccion de bienes		20	26.7%
		Gubernamental		1	1.3%
		Educacion		9	12.0%
		Otro		8	10.7%
				75	
4	En que area de la empresa se desempeña?				
		Administracion y finanzas		32	39.5%
		Legales		0	
		Recursos Humanos		6	7.4%
		Ventas y Marketing		18	22.2%
		Produccion / Control de calidad		8	9.9%
		Investigacion y Desarrollo		7	8.6%
		Otra:.....		10	12.3%
				81	
5	Tiene usted personal a su cargo?				
		si		50	72.5%
		no		19	27.5%



				69	
6	Desempena usted tareas que requieren trabajar en equipo?				
		si		64	95.5%
		no		3	4.5%
				67	
7	Con que frecuencia asiste a cursos, jornadas de capacitacion?				
		nunca		2	2.9%
		1 vez por ano		22	31.9%
		entre 2 y 6 veces por ano		39	56.5%
		entre 7 y 12 veces por ano		6	8.7%
		mas de 12 por ano		0	
				69	
8	Podria describir las mismas segun la siguiente clasificacion				
1		presenciales		59	83.1%
		no presenciales		0	
		ambos tipos		12	16.9%
				71	
2		participativas		37	88.1%
		no participativas		5	11.9%
		ambos tipos		42	
3		teoricas		15	21.7%
		practicas		4	5.8%
		ambos tipos		50	72.5%
				69	
9	A cuales niveles jerárquicos dentro de la empresa se dictaron los mismos?				
		Nivel directivo		20	18.5%
		Nivel gerencial		40	37.0%



		Nivel operativo	43	39.8%
		Otro.....	5	4.6%
			108	
10	Que temas se han tratado principalmente en las mismas?			
		Trabajo en equipo	36	18.8%
		Liderazgo	26	13.6%
		Comunicacion	31	16.2%
		Estres y salud	3	1.6%
		Ventas	12	6.3%
		Marketing	9	4.7%
		Finanzas	10	5.2%
		Sistemas	8	4.2%
		Ideologia de la organizacion	17	8.9%
		Planeamiento estrategico	17	8.9%
		Tecnicos especificos	22	11.2%
			191	100.0%
11	A que nivel cree que han contribuido mas?			
		personal	22	27.5%
		profesional	47	58.8%
		social	11	13.8%
		otro:.....	0	
			80	
12	Ha participado alguna de vez de actividades de capacitacion fuera de su ambito habitual de trabajo?			
		si	41	62.1%
		no	25	37.9%
			66	
13	Considera que han sido productivas para su equipo de trabajo? Poque?			
		si	53	88.3%
		no	7	11.7%
			60	



14	Considera que han contribuido a mejorar sus competencias para ejercer liderazgo sobre su personal a cargo y su equipo de trabajo?				
		si		48	76.2%
		no		15	23.8%
				63	
15	Cree que seria productivo realizar periódicamente este tipo de capacitacion? Porque?				
		si		54	88.5%
		no		7	11.5%
				61	



ANEXO 2

ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVES

ENTREVISTA Nro 1 - 11/05/07

Miguel Reynoso. Doctor en Administración de empresas, Universidad de Granada, España. Organizador de actividades outdoor en Outdoor.... empresa dedicada a Training Outdoor en toda España. Doctorado en Training Outdoor, 2006.

1- Que tipo de empresas son sus mayores clientes? (de servicios o de producción de bienes, grandes, medianas o pequeñas)

Sin lugar a dudas Grandes Empresas. Pero cada vez tengo más claro que no se trata de un problema de magnitud o de volumen de negocio sino de cultura empresarial. Generalmente, En España las grandes Empresas cuentan con directores de Marketing y de Recursos Humanos con una cultura que les hace creer y conocer este tipo de programas formativos. Mi reto es que el “outdoor training” sea una práctica habitual en la mediana empresa, pero bueno, supongo que entre todos tendremos que crear esa cultura de negocio. Por tanto, a mayor conocimiento, mayores posibilidades de contratar estos programas.

2- Hay algún patrón común entre ellos?

Por supuesto. Aparte de conocer la metodología, la han practicado. Muchos de los directores de las grandes empresas españolas tienen cultura anglosajona (han trabajado



allí, master, idiomas, etc.) y conocen perfectamente la fortaleza de esta herramienta formativa, pues no cabe duda que el mundo anglosajón es pionero en estas técnicas.

3- Que esperan de las jornadas outdoor quienes los contratan?

Muchísimo. Hay veces que esperan subsanar problemas gigantescos de la compañía. Pero lo más normal es trabajar aspectos relacionados con la idiosincrasia de los equipos de trabajo. Lo que más preocupa es que los equipos funcionen perfectamente.

4- Establecen objetivos previamente?

Para mí es una condición fundamental que planteo en la entrevista de diagnóstico. Sé de muy buena tinta que esta práctica no es muy habitual en España. Si no se establecen unos objetivos (medibles, alcanzables, reales, etc.) difícilmente el programa será exitoso.

5- Que temas se tratan en la mayoría de las veces?

Me sorprende que la competencia que más se trabaja, junto al trabajo en equipo, es la comunicación, seguida del liderazgo, establecer vínculos, catalización del cambio y resolución de conflictos (por este orden).

6- Buscan capacitar o solamente se utilizan para distension y combatir el stress?

Hay dos ofertas bien diferenciadas. Por un lado programas formativos (cuyo objetivo es fomentar y desarrollar una o varias competencias emocionales en el participante), y por otro de incentivo (cuyo principal objetivo es la diversion y el esparcimiento de los



participantes. Un programa anti-stress tendería a formar parte de un incentivo (no hay formación). En la actualidad, en España se utilizan más los programas de incentivo. Luchamos día a día para invertir esta situación.

7- En qué medida se entusiasman quienes participan?

Siempre. El que el “outdoor training” sea una herramienta de formación muy seria, no quiere decir que no permita que los participantes se lo pasen bien. Todos los retos planteados buscan por un lado que los participantes desarrollen una competencia, pero también que lo pasen bien y estén motivados.

8- Les piden repetir los cursos para otras areas o personal de la misma organizacion?

Por supuesto. En la medida que comprueban la Fortaleza de esta herramienta piensan en nuevas aplicaciones para su empresa: para el mismo grupo (trabajar otras competencias distintas), o para otros mandos de la empresa.

9- Los que participan, piden realizar otros cursos similares?

Como ya he comentado en la pregunta anterior, sí lo piden, pero con objetivos diferentes. Por ejemplo, han trabajado la comunicación y el trabajo en equipo. Y en el siguiente piden trabajar el liderazgo y la catalización al cambio. No hay que olvidar que no es aconsejable trabajar más de tres o cuatro objetivos por programa.



10- Que logros observan ustedes al finalizar las jornadas?

Simplemente los logros reflejados en los objetivos del programa (¿te parece poco? Jejeje). Esto es un tema muy sencillo. Al final del programa he de cumplir con los objetivos que me marqué en un principio. Yo formulo un pretest para medir las competencias que voy a trabajar antes del programa. Mi reto es que a través de un programa de intervención (outdoor training) consiga aumentar los niveles de aquellas competencias que me interesan.

Generalmente, si eres un buen profesional y eres serio, se consiguen.

ENTREVISTA Nro2 – 13/05/07

Maria Laura Vigliero - profesora de Educación Física. Fundadora de Team Building, empresa dedicada a Training Outdoor, Buenos Aires, Argentina.

1- Que tipo de empresas son sus mayores clientes? (de servicios o de producción de bienes, grandes, medianas o pequeñas)

Las empresas que tengo como clientes son variadas. Van desde grandes empresas como Coca Cola y pequeñas como puede ser un estudio de abogados. El interés mayor se ve las grandes empresas de servicios. Esto en cierta medida tiene que ver con los presupuestos que cada empresa maneja para cada área. Las empresas más chicas se ven atraídas por la actividad pero no siempre pueden hacerlo.



2- Hay algún patrón común entre ellos?

Tienen fuertemente armado el dpto de RRHH.

El patron comun es que buscan metodologías y estrategias para mejorar el trabajo en equipo de las distintas areas de la empresa. Buscan herramientas para mejorar la COMUNICACIÓN, la EFICIENCIA en la busqueda conjunta de metas y objetivos, MEJORAR LAS RELCIONES INTERPERSONALES, INCENTIVO Y MOTIVACION, estos son objetivos comunes a todas. Salir del ambito diario laboral y desestructurarse es lo que piden todas.

3- Que esperan de las jornadas quienes los contratan?

- Que la capacitacion que les demos sea productiva y eficiente. Que su personal reciba herramientas para mejorar su desempeno y las relaciones interpersonales.
- Que sea una actividad desestructurada
- Que el personal se MOTIVE con la propuesta
- Que su personal se sienta agradecido y valore el esfuerzo que hace la empresa para poder darles este tipo de actividades.
- Que sea una jornada “diferente” a las ya conocidas por su personal.
- Que el personal se divierta, incentive y motive
- Que se conozca que su empresa utiliza una de las actuales tendencias del management – Team Building- para capacitar, motivar e incentivar a sus empleados.
- Marketing interno y externo
- Que los cambios y logros se vean cuando el personal regrese a la empresa...cosa difícil si no hay continuidad en el coaching y capacitacion.



4- Establecen objetivos previamente?

Si, si no no tendria ningun sentido. Tenemos diferentes entrevistas con la empresa, sobre todo con los gerentes de RRHH y de acuerdo a las necesidades, dificultades, y objetivos a trabajar que tenga cada empresa es que se arma el plan de trabajo de Team Building.

5- Que temas se tratan en la mayoría de las veces?

- Cimentar y fortalecer las relaciones primarias del grupo, par lograr que sea más eficiente y eficaz en el logro de un objetivo determinado.
- Trabajo en equipo potenciando el factor humano.
- Lograr la maximización del trabajo en equipo y su capacidad para lograr las metas y objetivos prefijados.
- Comunicacion
- Incentivo
- Motivacion

6- Buscan capacitar o solamente se utilizan para distension y combatir el stress?

El programa de Team Bulding que trabajamos contribuye a que las personas logren adquirir gran cantidad de habilidades mediante actividades de outdoor, deporte aventura y actividades recreativas al aire libre, indoor recreativas que son respaldadas por la reflexión, el análisis crítico y la síntesis. Esto se logra involucrando a los participantes intelectualmente, emocionalmente, socialmente, espiritualmente y físicamente, en esa misma medida podrán obtener un aprendizaje auténtico e integral, mientras van experimentando éxitos, derrotas, aventuras y riesgos.



Las empresas buscan capacitarse y buscar herramientas nuevas para fortalecer su trabajo en equipo en un medio diferente y mediante actividades que favorecen a la distención, recreación, incentivo y motivación. Conclusión a mi parecer buscan capacitarse mediante actividades que los distiendan y diviertan...osea buscan las 2 cosas.

7- En que medida se entusiasman quienes participan?

Salir del ambito laboral diario o viajar para realizar un workshop ya es una motivación para muchos individuos. Que esta “salida” sea GRUPAL los motiva mucho mas. Si a esto le sumamos que la capacitacion es mediante actividades de aventura y recreación la motivación es aun mayor.

Cuando llega un grupo nos enfrentamos por lo general a 2 sub grupos. 1) Los que llegan totalmente motivados por el “desafio” el juego y la competencia de la actividad y a la posibilidad de permitirse “jugar” y divertirse por un tiempo. 2) Tambien estan aquellos que llegan con dudas, miedo a la exposición, a las limitaciones físicas, al ridículo o creyendo que por la edad que tienen hay cosas que ya no pueden hacer...grupo que por lo general al finalizar es el mas agradecido por la experiencia vivida, el tipico comentario es que en sus casas nadie les creera lo que fueron capaces de hacer... queremos las fotos y el video!!!

En mi experiencia de trabajar desde hace mas de 16 anos con ninos y adolescentes en deportes de aventura y actividades recreativas diria que no hay diferencia entre el entusiasmo y motivación de los chicos con el de los adultos de empresas. El miedo, encontrarse frente a sus propios limites, las peleas, la competencia y finalmente la emocion del logro de una meta que parecia difícil o inalcanzable produce en cada actividad una motivación solo igualable a la de los chicos frente a sus logros.



8- Les piden repetir los cursos para otras areas o personal de la misma organizacion?

Por lo general si. Suele pasarme que me piden los servicios para una determinada area de la empresa y cuando los altos mandos ven la propuesta quieren 1ro hacerla ellos.

8- Los que participan, piden realizar otros cursos similares?

Unánimemente SI, nos piden hablar con sus jefes para organizar algo nuevo para el siguiente anno. Al finalizar la actividad, si bien quedan AGOTADOS, ya perdieron todo tipo de temor a sus limitaciones y piden mas.

10- Que logros observan ustedes al finalizar las jornadas?

Los logros son a nivel personal, grupal y organizacional.

- Perdida del temor a sus limitaciones.
- Reconocimiento de debilidades y fortalezas personales y grupales en pos del funcionamiento del equipo.
- Descubren fortalezas y debilidades desconocidas para ellos mismos.
- Se divierten y rien de si mismos.
- Se genera un ambiente de confianza , solidaridad y respeto lo cual favorece a pedir ayuda y a ofrecerla
- .Hay lideres que se fortalecen
- Surgen lideres “ocultos”
- Teniendo en cuenta los errores de los 1ros “juegos” comienzan a implementar decisiones asertivas en los siguientes.



- Ven claramente la necesidad de organizarse y crear estrategias para lograr cada objetivo.
- Se fortalecen las relaciones primarias del grupo
- Desarrollan la confianza personal e interpersonal
- Se Crea de un fuerte espíritu de equipo
- Superan retos y desafíos en forma cada vez mas eficiente
- Sentido de pertenencia hacia el equipo
- Sentido de motivación, satisfacción y de éxito.
- Se consigue conseguir que un grupo de personas se convierta en un equipo eficiente y eficaz.
- Maximización del trabajo en equipo y su capacidad para lograr las metas y objetivos prefijados.
- Se capacitan, aprenden, juegan y se divierten
- Aumentan la iniciativa y la creatividad, la cooperación, el apoyo mutuo y la MOTIVACIÓN

ENTREVISTA Nro 3 – 13/05/07

Nilda Avellaneda, psicóloga Organizacional, especialista en coaching antológico de empresas. Socia de Team Building.

1- Que tipo de empresas son sus mayores clientes? (de servicios o de producción de bienes, grandes, medianas o pequeñas)

En Córdoba, y puedo decirte en el Interior del País, por mi experiencia en Jujuy, Mendoza, y salta, las empresas que solicitan esta intervención son básicamente las



grandes (tomando en consideración por ello, la empresa que tienen un volumen de facturación y una dotación de individuos que se encuadra dentro de la categoría: GRAN EMPRESA, tanto de producción como de servicios (Contact center por mencionar un ejemplo).

Eso no significa que las demás, pequeñas o medianas, (de entre 100 y 300 empleados), no deseen participar en este tipo de actividades.

Pero me gustaría ahondar reflexivamente este tipo de demanda, que yo considero parcial, a la actividad. Porque eso? No es que no se necesite o resulte interesante, sino que no cierra su costo final, y sus resultados son a mediano y largo plazo, por lo que en el cuadro de resultados de la empresa aparece, AL CIERRE de los trimestres, como un gasto y no se lo alcanza a ver como la inversión que es verdaderamente.

En mi experiencia laboral como consultor y coach desde hace 10 años, y habiendo vivido las crisis correspondientes al país, esta demanda de la GRAN EMPRESA, no se debe solo a la moda impuesta por el MGM en donde las actividades de tipo experiencial hoy son recomendadas a los fines fundamentalmente de generar INTEGRACION entre los diferentes áreas de la empresa. Es por ello, que si solo hablamos de INTEGRACIÓN, no es de extrañar que sea el costo final es lo que hace desistir de realizarlas: Montos mayores de 25.000 pesos es mas de lo que a veces se tiene como presupuesto anual en un área para todo concepto: Maquinarias, recursos humanos, costos fijos, etc.

Igualmente, tengo para mi, una hipótesis de trabajo mas profunda: Las empresas grandes tienen como característica, que la división del trabajo y especialización de tareas, conceptos fundamentales en el Administración como ambas sabemos, ha logrado como consecuencia no deseada las famosas “quintas de poder” que hoy el empresario, o el directorio pretende erradicar, como modo de iniciar el camino hacia el SISTEMA



EMPRESA, es decir, que las personas empiecen a alinearse y no a alienarse.

En ese “modelo mental” se encuadra el pedido de intervención desde el team building, creyendo, ya no equivocadamente pero si de manera incompleta que esta actividad de “convivencia” en condiciones, más adversas y de incertidumbre a la que no están acostumbrados, por la dinámica de trabajo diario, lo obligara a compartir y colaborar.

Esto no es necesariamente cierto en principio, ni tampoco equivocado, solo es incompleto. La actividad, por empezar, debe replicar en su contenido -no en la estructura de la tarea- la incertidumbre que hoy poseen las organizaciones y personas frente a la toma de decisiones y la resolución de problemas -en definitiva de lo único que hablamos en las empresas es de eso- y las competencias centrales que DIA A DIA DEBEN TENER los participantes a la misma. DE nada sirve por ejemplo que para MANDOS MEDIOS (digamos Gerentes de sector, se haga un ejercicio de puntería con arco, cuyo fin es replicar en el contenido la capacidad de hacer foco, cuando hablamos de gerentes cuya competencia central es la dispersión y en manejo de numerosas tareas y actividades en su agenda diaria, lo ideal es hacer una actividad donde deban decidir que es prioritario, asignen recursos y sigan su día con el mismo nivel de atención dispersa, de reunión en reunión).

Del mismo modo, de nada serviría que para supervisores o teams leaders, de una empresa de producción alimenticia o de producción dura (Autopartistas, matricerías, AGD, o ARCOR) tuvieran actividades náuticas (velero) cuando en su día a día, la competencia central clave de éxito, es el control y seguimiento de procesos productivos. En este caso, el ejercicio de puntería seria ideal y recomendado. Ahondare en los procesos neuro fisiológicos básicos que el cerebro desencadena cuando menciono IDEAL Y RECOMENDADO, mas abajo.



De allí, que la demanda empresaria, que no considera estos aspectos, sino solo los referidos a PRECIO, sobre la relación volumen de facturación, pida estas actividades y lamentablemente, al menos por ahora, los oferentes de estos servicios, no tenemos la opción de BRINDAR VERDADERO VALOR AGREGADO a las empresa mas pequeñas que necesitan imperiosamente este tipo de formaciones experienciales para ser sustentables en las épocas de vacas flacas que en la argentina son cada 5-7 años como seguramente ambas sabemos.

2- Hay algún patrón común entre ellos?

Te voy a dividir lo PATRONES COMUNES en dos grandes:

El estructural: plantilla de personal, volumen de facturación, abanico de control (cantidad de áreas a cargo de cada gerencia).

El modelo mental de los RRHH que toman decisiones en la organización.

Independientemente del tipo de empresa que hablemos, parecería que es el software mental de quienes deciden, es el patrón más relevante a considerar.

3- Que esperan de las jornadas quienes los contratan?

Solo esperan que sus RRHH se integren y repliquen en el día a día, los conceptos de colaboración a partir de haber fortalecido y en mas de una ocasión limpiado sus relaciones vinculares, muchas veces rotas o desgastadas por el trabajo diario y las muchas ocasiones en que no se pasan la información necesaria para evitar problemas, aportar soluciones o decidir que hacer.

Lamentablemente esto que facilita inicialmente la escucha y demanda de la oferta, termina siendo lo que no lo sostiene en el futuro y la intervención se pierda en el olvido



o lo que es lo mismo: se la recuerde como “una jornada donde hicimos muchas cosas lindas que ya no sabemos para que nos sirvieron”.

El proceso formativo debe comenzar desde la demanda inicial donde se explicitan todas las alternativas, variables, contenidos y diversidad de competencias y beneficios que se obtendrán, incluso en el corto plazo (mejora sustancial del clima laboral y satisfacción de los miembros) en el mediano plazo (con los anclajes correspondientes, la mejora en la decisiones y la manera en que comienzan a alinearse las diferentes áreas en pos de proyectos concretos) y en el largo plazo (la comprensión del ciclo de causas consecuencias en el sistema empresa: que sería el desarrollo del pensamiento sistémico).

4- Establecen objetivos previamente?

Es imposible abordar una jornada de este tipo sin establecer los objetivos: la movilidad de aspectos de estructura temperamental de los participantes, obliga a considerar no solo los propios referidos al contenido de la tarea que se desea mejorar o a las habilidades y destrezas que se desean desarrollar, y además, a las emociones que vienen concatenadas por las situaciones que se dan, que si bien son imprevistas, eso no significa que para el coach no sean posibles de ser acotadas y dominadas.

Básicamente los objetivos responden a: La demanda inicial, el diagnostico compartido y consensuado, el contenido de las tareas y destrezas a desarrollar, y dentro de un marco de contención y respeto por las emociones que se generarían durante el desarrollo de la jornada y que posibilitan el proceso cognitivo, es decir: la manera en que se aprenden los aspectos que se desean focalizar, que sin el anclaje emocional, no serian posibles. Ya sabemos que es el Tálamo quien recibe todas las informaciones del medio ambiente, y desde allí las dispara, primero a la amígdala cerebral (depositaria de todas las emociones) y de allí, parten al neocortex, de tal manera que no tener objetivos y no controlar las situaciones además de no posibilitar el logro de la eficacia de la jornada, puede ser en



extremo peligroso a los fines personales, grupales, y organizacionales.

5- Que temas se tratan en la mayoría de las veces?

Los temas que la gran mayoría pise son: integración, mejora comunicacional, colaboración entre áreas. Yo diría que aquí hay que hacer algo de docencia: lo que se debe trabajar en la jornada, son los tres grandes bloques de la GESTION: Gestión por procesos, gestión de personas, y gestión del desempeño, y este tipo de jornadas facilita las raíces centrales de esto;

A saber: gestión por procesos: La posibilidad de que la integración y el vasto de las tareas de los demás, permita integrar procesos de trabajo.

Gestión de personas: se pone de manifiesto la personalidad, temperamento de base y los estilos de trabajo de cada persona.

Gestión del desempeño: se comienza a conocer en la experiencia los DOS catalizadores o bloqueadores del desempeño: La tolerancia a la frustración y la tolerancia a la presión.

6- Buscan capacitar o solamente se utilizan para distensión y combatir el stress?

Justamente eso: no buscan capacitar, cuando podrían hacerlo. Todo lo demás, en vez de pagar tanto pueden resolverlo con tres simples acciones: Guardería para las madres (no hay nada mas estresante que no tener cerca de tus hijos chicos), gimnasia dentro de la empresa o actividades recreativas simples, y un programa de beneficios que la menos interese (no premios al desempeño, sino beneficios sociales)

7- En que medida se entusiasman quienes participan?

Mucho, son altamente motivadoras, no solo porque fisiológicamente generan la “hormona de la felicidad”, sino que además, permiten una reflexión mas



profunda de los talentos de base de cada uno.

8- Les piden repetir los cursos para otras áreas o personal de la misma organización?

Cuando pueden comprender los beneficios no solo lo solicitan, sino que se da un efecto en cascada que hay que saber contener: no es cuestión que todos asistan y a lo mismo, sino que debe ser planificada cada intervención teniendo en cuenta el tipo de organización –culturalmente hablando– y el tipo de competencias claves de éxito que cada área debe desarrollar, según su proceso de trabajo y los incidentes críticos que deben considerar.

9- Los que participan, piden realizar otros cursos similares?

Si, y además, comprenden durante la experiencia el amplio abanico de posibilidades de desarrollo personal que tenían dormido y que ahora, tomando conciencia de ello, quieren comenzar a atender.

10- Que logros observan ustedes al finalizar las jornadas?

Digamos que los logros son en tres grandes aspectos:

Personal: Las personas se re-descubren en aspectos que hacia mucho no estaban mirando de si mismos.

Grupal: Comprenden porque sus sectores o áreas se la pasan resolviendo los problemas de hoy que son las fantásticas soluciones de ayer.

Organizacional: La empresa siente la potencia de una orientación de energía motivada que se vuelve a poner al servicio de la estrategia empresaria.



ANEXO 3 – ENTREVISTAS A GERENTES DE ORGANIZACIONES

Entrevistados: no se informan los nombres por razones de confidencialidad

1. Que tipo de incentivos utilizan en la empresa?

Depende del nivel jerarquico. A Gerente por lo general se los bonifica solamente por facturación. A los mandos medios por objetivos operativos. Y a las promotoras por ventas efectivas o cumplimientos de la rutina.

Posibilidad de intervenir en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías.

Entrega de una laptop para quienes operan tecnologías de banda ancha

Celulares y PDA's (una PDA es una pequeña computadora de bolsillo).

Si se refiere a incentivos salariales, ninguno. A incentivos de capacitación, la empresa ha realizado el año pasado capacitaciones o actividades outdoor a fin de establecer metas y objetivos de trabajo en comun para todas las áreas.

Generalmente, los premios en efectivo, que son los más aceptados.

Los incentivos son escasos o nulos, puede existir algun incentivo material (premio) muy de vez encunado. Y en la cena de fin de año se sortean alguno de estos premios que en su mayoria son donados por proveedores, y unos pocos por el dueño de la empresa

Participacion anual en los resultados.

Eminentemente económicos: Comisiones por resultados y bonus.

El incentivo es monetario y depende del resultado en comparacion con los objetivos



que se fijaron a principio de año

la empresa yo trabajo en el área administrativa, que somos más de 50 personas. Allí para los empleados hay una estructura de categorías para ascender (que no es igual a la que existe en la parte operativa o fuerza de ventas de la empresa) en la que la diferencia principal es el incentivo sobre el sueldo, que es un porcentaje de las ventas mensuales (Hay cuatro categorías, 4 a 1, siendo 1 la más alta). Estas categorías se asignan en base al trabajo que se realiza y las responsabilidades que se asumen. Luego existe la asignación de algún área administrativa, que además de mejor sueldo ofrece la oportunidad de tener personal a cargo y realizar la gestión del área en cuestión.

2. Obtienen los resultados esperados?

En principio si. Sin embargo es importante destacar que los incentivos deben estar de acuerdo a la estrategia general de la empresa. En este momento nosotros estamos cambiando de estrategia y de hecho el sistema de incentivos ya no nos sirve y deberá ser cambiado. De que dependen?

El resultado generalmente se aprecia en el compromiso que se logra en la gente al momento de poner en práctica las nuevas tecnologías.

La empresa ha quedado muy conforme luego de estas actividades, según la devolución realizada a todos los empleados y a comentarios de “pasillo” que me han realizado. Creo que al realizar estas actividades la empresa también siente que trabaja para la mejora continua, interactuando con actividades ingeniosas y fuera de lo común, muy bien recepcionadas por todos, y sorprendiendo especialmente el personal de hace años que tiene la institución.

Si, los resultados dependen mucho de la motivación y de que los objetivos sean a corto plazo y logrables.



Calculo que no porque no tienen ningún programa enfocado en esto.

Sí. Alcanzar metas globales.

En general si. En la mayoría de los casos, dependen del análisis del objetivo para el cual fue diseñado el incentivo.

Por lo general se obtienen los resultado esperados. Los objetivos tienen que ser realistas, tienen que ser medibles, tienen que tener un tiempo para conseguirlos .

2) No estoy al tanto de ninguna encuesta o valoración que se haga en la empresa al respecto.

3. Que sistemas de capacitación utilizan?

Capacitamos mayormente en forma interna, en instalaciones de la empresa. Presencial, Training on the job (aunque el personal no lo percibe como un mecanismo válido de capacitación), Videoconferencia y e-learning. También se fomenta la participación gratuita en charlas dictadas por empresas clave tales como Ciardi (Conectividad digital), Núcleo (Informática) y OSDE (Presentaciones varias).

La capacitación generalmente se ha dado a través de cursos dentro de la empresa, a partir del año pasado se ha realizado actividades al aire libre a fin de mejorar el clima laboral, mision y visión, etc.

Depende de las necesidades, pueden ser out door o in door.

Externo, muy poco empezando este año.

Capacitadores internos y externos.

En aula y en campo.



La capacitacion es standard para todo el mundo..

3) Anteriormente, se utilizaba sistemas de capacitación del tipo de actividades en grupo, siendo de ellas una capacitación Outdoors. Esto ya no se hace más en la actualidad. Ahora la empresa hace capacitaciones en temas de liderazgo, comunicación y computación, entre otras.

4. Varían las formas de capacitación de acuerdo al nivel jerárquico?

Si

Si. Cuanto más alto el nivel jerárquico, menos presenciales se tornan. La capacitación de un nuevo producto para un empleado de la oficina comercial puede tomar 16 hs de curso presencial, mientras que para un gerente, un Power Point con los detalles debe bastar.

Hay capacitaciones por áreas, por ejemplo del manejo del sistema de la empresa, de acuerdo a lo que maneja cada área , por ej.sistema Sap, pero las actividades de Misión y Visión y de Clima se realizó para todos por igual.

La forma es esencialmente la misma (en aula). Varían los temas.

La capacitacion es standard para el personal nuevo, la parte tecnica varia dependiendo de la especializacion .

Si, ya que algunas capacitaciones son solo para los gerentes o jefes de áreas, como lo es la de liderazgo.



5. Quienes participaban de la organización y planificación de la capacitación?

Por lo general hacemos entrenamientos Ad-hoc de acuerdo a necesidades específicas. No hay en Argentina un programa formal continuo.

Los jefes y líderes de equipo, recursos humanos, capacitación y hay una fuerte presencia del sindicato en estos temas, principalmente cuando la capacitación implica que una persona adquiera nuevas habilidades.

Una comisión creada para ello, compuesta por el Director de Comunicaciones y la Secretaría General.

La dirección - Jefa de Personal -El Responsable del área

Nadie

Recursos humanos, gerencia general y gerencias intermedias sugieren.

Recursos Humanos y los responsables de los sectores involucrados (comercial, atención al público, cajas, administración, etc)

Todo los niveles. Line Management, Seguridad Industrial, Recursos

Humanos, Departamento Técnico, Sector de Mercadeo

5) El sector de Recursos Humanos se ocupa del tema.

6. Que objetivos persiguen cuando contratan servicios de capacitacion outdoor para sus empleados? (en caso de que realicen este tipo de actividades)

Por ahora no hemos contratado

Principalmente estos cursos son informales, realizados en marcos de esparcimiento con actividades físicas y comidas de camaradería. El objetivo principal es fomentar en los empleados el cultivo de valores tales como la confianza, el trabajo en equipo y la cooperación.



No se contrata personal externo para ello.

Integración. Que adquieran habilidades de comunicación y planificación

No realizan

crear confianza y trabajo en equipo

Todavía no hemos realizado actividades outdoor.

La capacitación que se hace con instructores tercerizados, tienen la función de mostrar una forma distinta de ver las cosas. Sin embargo, estos consultores conocen bien la compañía, y se utilizan ejemplos que son aplicables a nosotros.

Cuando se realizaba la capacitación Outdoors, fue planificada y llevada a cabo por el sector de Recursos Humanos de la empresa, liderada por su Gerente. La capacitación se desarrollaba en la Laguna de los Padres de Mar del Plata (en base a juegos por equipos en que cada uno había problemas para pensar y resolver por los grupos) y tenía como objetivos desarrollar el Trabajo en Equipo, la Motivación, las Potencialidades de las personas y el Optimismo.

7. Que respuesta obtienen por parte de los empleados?

Adhesión total. En ocasiones al principio de estas actividades se pulen asperezas y se viven climas tensos, principalmente cuando en la actividad hay competencias, pero luego, en la cena despedida, se vive un clima fraternal.

La respuesta fue positiva, participó el 98% del personal, se dedicaron 2 días exclusivamente a la actividad, se formaron grupos de trabajo que posteriormente continuaron trabajando en los temas propuestos.

Generalmente, positiva, pero depende mucho del clima laboral que se esté viviendo en ese momento.

El empleado se motiva cuando se lo capacita y luego aplica aquello que aprende en un



curso.

Todavía es muy reciente

7) Yo realicé la capacitación y me pareció divertida y satisfactoria. Creo que a la mayoría le gustó, aunque conozco casos en que no.

8. Logran los resultados esperados?

Si. También se logran objetivos inesperados.

Si, se lograron

Generalmente, si

Las pocas acciones de capacitación que se han hecho (hace tiempo) no obtuvieron aceptación de los empleados, simplemente decían entre ellos que era todo “chamullo”

Si si hay un buen coaching y seguimiento después del entrenamiento . Si los objetivos son claros y si la gerencia se preocupa por el desarrollo del personal.

yo contesté una encuesta de valoración al respecto, pero desconozco los resultados

Comparándolo con los sistemas tradicionales de capacitación, considera que algunos son más efectivos que otros?

En nuestro caso, la capacitación presencial logra mejores resultados que cualesquiera de los otros métodos.

Seguramente, según el tema y según quienes participen.

No. Creo que tanto los sistemas tradicionales como los out door son útiles. Creo que la efectividad depende de que el empleado comprenda la importancia de la capacitación y se sienta motivado a aprender, y de que se realice un seguimiento posterior a la misma, acompañándolos y evaluando junto a ellos si se aplican los conocimientos



El hecho de que haya cursos con personal de diferentes partes del mundo es también una motivación. El considerar que empleados que provienen de países en desarrollo asisten a los mismos cursos que el personal que viene de países desarrollados.

9) Creo que cada sistema es distinto y uno es más apropiado que otro, dependiendo el objetivo de la capacitación (por ejemplo, creo que es mejor realizar una capacitación del tipo Outdoors para desarrollar un tema como el trabajo en equipo que una capacitación tradicional, pero la capacitación tradicional es más apropiada para enseñar un tema como manejar personal a cargo).

9. Cuales gustaban mas a los empleados? Porque?

Les gusta más la capacitación presencial. Entiendo que el trato directo con el instructor, la posibilidad de tener en sus manos el objeto a aprender, el hecho de que se dicte en un lugar diferente al lugar de trabajo y se brinde un servicio de café, hacen que este sea el método de enseñanza más aceptado.

A modo personal y de la gente que tengo a cargo preferimos las actividades bajo modalidad outdoor, ya que el clima es diferente, la predisposición a incorporar información y los resultados se ven de otra manera, mas libremente,

Las experiencias vivenciales, o sea, experimentar con ejercicios la teoría, tipo ayudarse a las ciegas a elaborar cierta consigna.

